

УДК 658.56:629.7.01

С.М. СТЕПАНЕНКО, А.А. ТЕВС

ГП "Ивченко-Прогресс", Запорожье, Украина

РОЛЬ АУТСОРСИНГА В СИСТЕМЕ ПРОЦЕССОВ СОЗДАНИЯ НОВЫХ ОБРАЗЦОВ АВИАЦИОННЫХ ДВИГАТЕЛЕЙ

Рассмотрены теоретические основы понятия «аутсорсинг». Обоснована актуальность детального изучения данной темы в связи с современными требованиями международных стандартов. Показаны экономические и стратегические преимущества передачи функций и бизнес-процессов предприятия на аутсорсинг. Приведены методы определения экономической эффективности передачи выполнения непрофильных процессов предприятия сторонним организациям, а также графические модели и матрицы. В качестве дополнительного инструмента предложен алгоритм выбора бизнес-процессов для передачи на аутсорсинг.

Ключевые слова: аутсорсинг, графические модели, критерии, риски, система менеджмента качества, субподряд, экономическая эффективность.

Введение

Согласно [1] «Якщо організація вирішує передати сторонньому виконавцю виконання будь-якого процесу, що впливає на відповідність продукції вимогам, вона повинна забезпечити контроль такого процесу.

У системі управління якістю потрібно встановити вид і обсяг контролю таких переданих стороннім виконавцям процесів.»

Таким образом, в связи с современными требованиями международных стандартов ИСО серии 9000 относительно системы менеджмента качества, для соответствия сертификационным требованиям организации необходимо определить процессы, передаваемые ею для выполнения сторонним организациям, называемые аутсорсинговыми.

Outsourcing – аутсорсинг, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия с целью повысить производительность труда и снизить себестоимость продукции преимущественно за счёт более дешёвой рабочей силы у подрядчика; привлечение соисполнителей; поставка со стороны; подряд, привлечение сторонней организации [2].

Руководство ИСО по терминологии [3] трактует термин «outsourcing» следующим образом:

Outsource – заключить субподрядный договор.

И добавляет: «Для целей и духа стандартов семейства ИСО 9000:2000 термины «subcontract» – «заключить субконтрактный договор» и «outsourcing» – «заключить субподрядный договор» – являются взаимозаменяемыми и имеют одинаковое значение».

Традиционными для передачи на аутсорсинг являются:

– бизнес-процессы, тесно связанные с производством, но являющиеся обеспечивательными (энергетическое хозяйство, производство оснастки, организация транспортного обеспечения, ремонтных и вспомогательных работ, логистические процессы);

– бизнес-процессы, важные для развития предприятия, но требующие соответствующего оборудования и специализированной подготовки сотрудников, выполняющих эту работу (ИТ, маркетинг, реклама, бухгалтерские и юридические услуги, подбор и обучение персонала);

– бизнес-процессы, не требующие высокой квалификации, но занимающие много рабочего времени и монотонные по характеру работ (заведение больших объемов информации в базы данных, неквалифицированный ручной труд на производстве, уборка помещений, курьерские услуги и т.д.).

В результате перехода на аутсорсинг предприятия добиваются эффективности производства за счет увеличения производительности труда на профильном направлении, снижения уровня издержек, сокращения срока производства продукции.

Производственный аутсорсинг позволяет организации сосредоточиться на разработке совершенно новых продуктов и услуг для обеспечения конкурентного преимущества, а также увеличить гибкость производства – осуществление перестройки производственного процесса и диверсификации выпускаемой продукции.

Относительно экономии, аутсорсинг позволяет заказчику потреблять масштабируемые сервисы, то есть, имея возможность изменять уровень качества

услуг, он может самостоятельно регулировать их стоимость.

Таким образом, очевидно, что определение в организации работ, передаваемых для выполнения сторонним организациям, а также установление степени управления ими, является на сегодняшний день актуальной и важной задачей.

Основной материал

Порядок подготовки принятия решения об использовании аутсорсинга на предприятии включает следующие мероприятия.

На первоначальном этапе происходит оценка собственных возможностей предприятия, а именно:

- определение состояния материально-технических и производственных ресурсов, а также наличия и квалификации персонала предприятия, выполняющего работы (услуги), которые предполагается передать на аутсорсинг;

- оценка качества и себестоимости работ (услуг), которые предполагается передать на аутсорсинг, при выполнении их собственными силами;

- определение потребности в дополнительных капитальных вложениях, необходимых для повышения эффективности и качества выполнения работ (услуг) собственными силами;

- оценка возможных рисков (экономических, технологических, техногенных, экологических);

- снижение уровня безопасности производства, снижение качества, несвоевременное предоставление услуг и связанных с ними потерь предприятия.

Также проводится анализ возможностей аутсорсеров, а именно:

- а) изучение работ (услуг), выполняемых аутсорсерами;

- б) оценка качества работ (услуг), выполняемых аутсорсерами, и динамики цен на них;

- в) проверка правового статуса, опыта работы, коммерческой репутации, кредитной истории аутсорсеров;

- г) проверка наличия у аутсорсеров необходимых лицензий, сертификатов.

Принятие организационного решения о передаче сторонней организации выполнения функций или бизнес-процессов является ключевым вопросом для предприятия.

Предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта связано с оценкой затрат на производство продукции или услуг собственными силами по сравнению с затратами на их приобретение (количественная оценка решения «производить или покупать?»). На практике для этой цели наиболее часто используется метод расчета затрат по процессам. В расчете затрат по процессам учитывают ис-

ключительно те составляющие затрат, которые можно снизить в ходе аутсорсинга: затраты на персонал, производственные площади, хранение запасов, средства производства, вспомогательные средства производства, затраты на управление [4].

Затраты, связанные с собственным производством, или с приобретением продукции/услуг аутсорсера, можно сопоставить также при помощи диаграммы, приведенной на рис. 1.

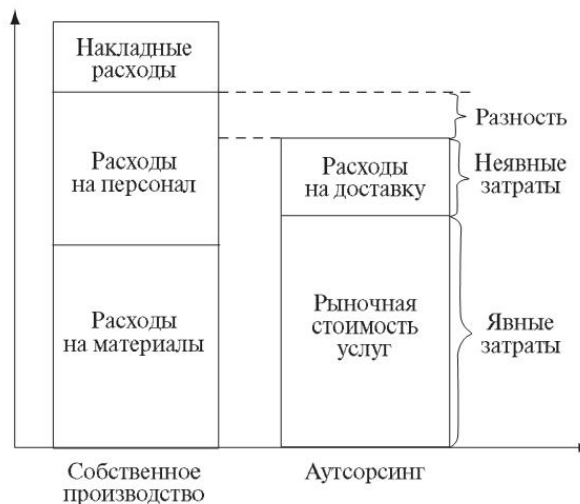


Рис. 1. Сопоставление стоимости услуг аутсорсинга с затратами на собственное производство

Достоинствами экономических методов являются получение конкретных данных, объективность расчетов, возможность сравнивать различные сценарии. Недостатками экономических моделей являются невозможность определения стратегической эффективности решения и сложность использования для организаций, самостоятельно принимающих решение об использовании аутсорсинга.

Наряду с экономическими методами, для оценки эффективности передачи процессов сторонним организациям в мировой практике используются следующие графические модели и матрицы.

1. Модель BCG (Boston Consulting Group), предложенная Ш. Дертнингом, главой офиса BCG. Модель основана на анализе пяти элементов: стратегическое влияние, финансовое влияние, бизнес-влияние, бизнес-риски, осуществимость [5].

2. Модель McKinsey, которая отражает два критерия: прибыльность непрофильных активов и вовлеченность в технологическую цепочку по созданию ценности для потребителя.

3. Модель аутсорсинга «Price Warehouse Coopers», которая основана на использовании двух факторов при принятии решения: конкурентная и стратегическая важность актива. Варианты сочетания этих факторов в матрице дают четыре варианта ре-

шения. Аутсорсинг необходим только при сочетании: «конкурентная важность высокая - стратегическая важность низкая».

4. Модель IBS, основанная на анализе четырех параметров: стратегические приоритеты; экономическая эффективность; управляемость услуг; надежность и риски. Решение принимается с использованием матрицы, предложенной консультантом компании Е.В. Митрофановой. В основе матрицы лежат

два параметра: финансовые и качественные характеристики [5].

Матрица Е. Митрофановой предполагает четыре варианта решений – применение аутсорсинга; развитие бизнес-функции; развитие или аутсорсинг (зависит от политики компании в отношении бизнес-функции) и выделение конкурентоспособной бизнес-функции в отдельное производство.

5. Матрица аутсорсинга Д. Хлебникова (рис. 2).

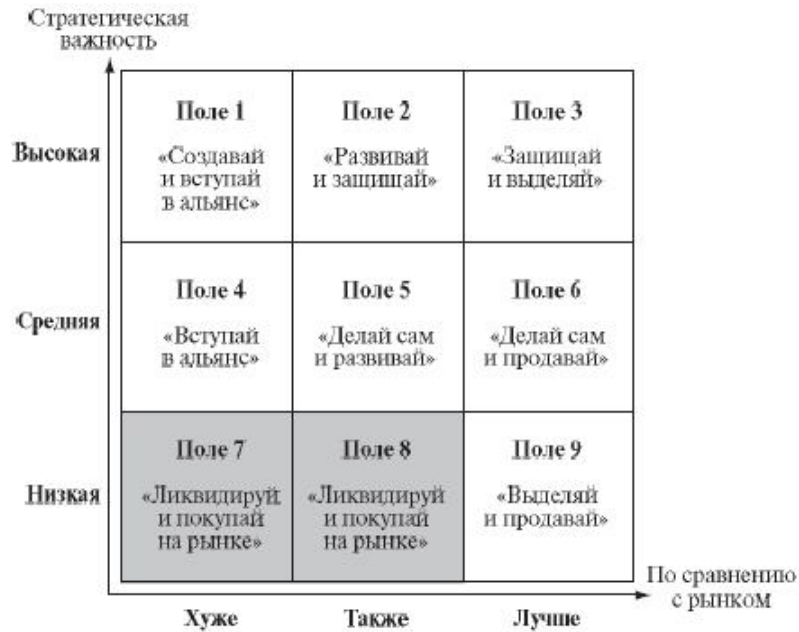


Рис. 2. Модель матрицы аутсорсинга Д. Хлебникова [6]

Анализ проводится по двум основным факторам: «стратегическая важность» и «качество компетенций по сравнению с конкурентами и рынком вообще», которые измеряются по трем уровням. Метод отличает критериальная шкала оценки. В результате разнесения показателей по полям матрицы вырабатываются варианты управленческого решения – выполнять процесс силами собственной организации или передавать на аутсорсинг.

6. Комплексная матрица аутсорсинга непрофильных бизнес-функций организации, предложенная В.В. Очневым и Р.В. Нуждиным на основе подхода BCG. Матрица базируется на комплексном рассмотрении бизнес-функций по четырем ключевым параметрам: стратегическая важность; риск; стоимость; качество [7].

Таким образом, для принятия решения о передаче работ/услуг сторонним организациям, необходимо объединять экономические расчёты и графические методы.

Как дополнительный инструмент в комплексе с матрицами можно использовать алгоритм выбора бизнес-процессов для аутсорсинга (рис. 3).

Важным недостатком передачи функций или бизнес-процессов сторонним организациям является возрастание количества рисков, которым подвергается производственная система.

Кроме того, есть специфические риски:

– любой из партнеров по аутсорсингу имеет возможность проявить рыночную силу в большей мере, чем это осуществимо при других формах взаимодействия;

– аутсорсинг – прекрасный способ приобрести в средне-долгосрочной перспективе хорошего конкурента. Примером этого может служить "экономическое чудо" Южной Кореи и стран Юго-восточной Азии, появившееся из аутсорсинга японских и американских фирм.

Наряду с оценкой эффективности передачи процессов организации на аутсорсинг, целесообразно проводить анализ потенциальных рисков и возможностей [9].

Для большей репрезентативности вероятных возможностей и рисков рекомендуется применять схему, приведенную на рис. 4.

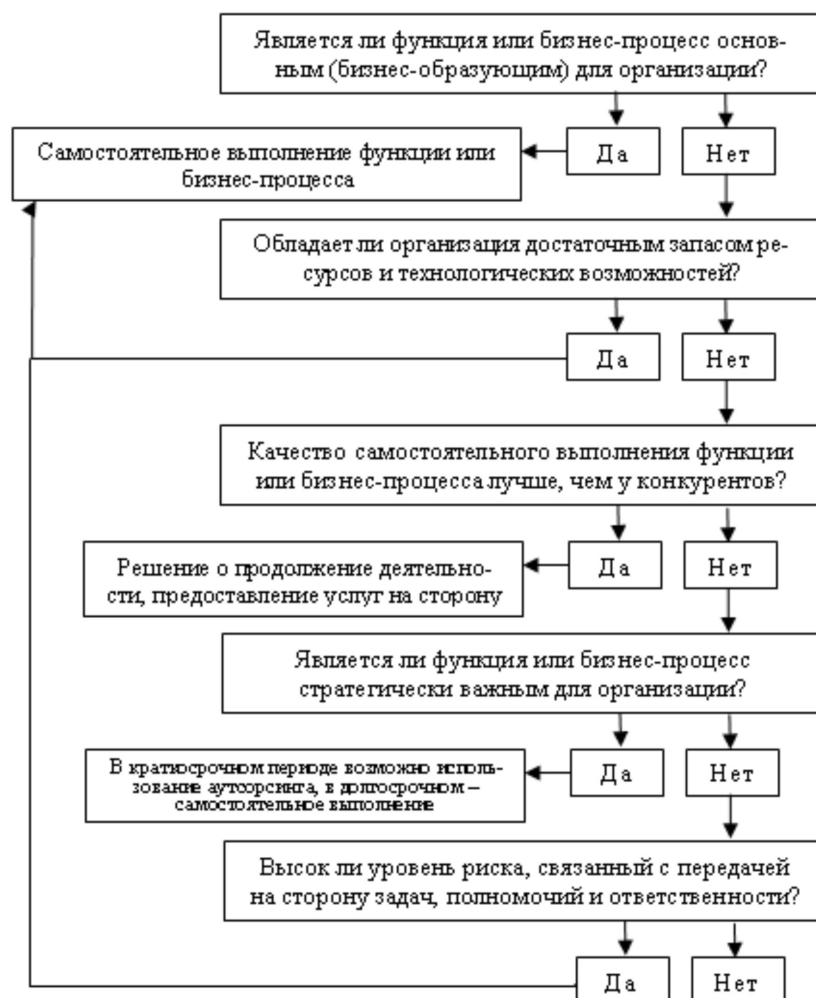


Рис. 3. Алгоритм выбора бизнес-процессов

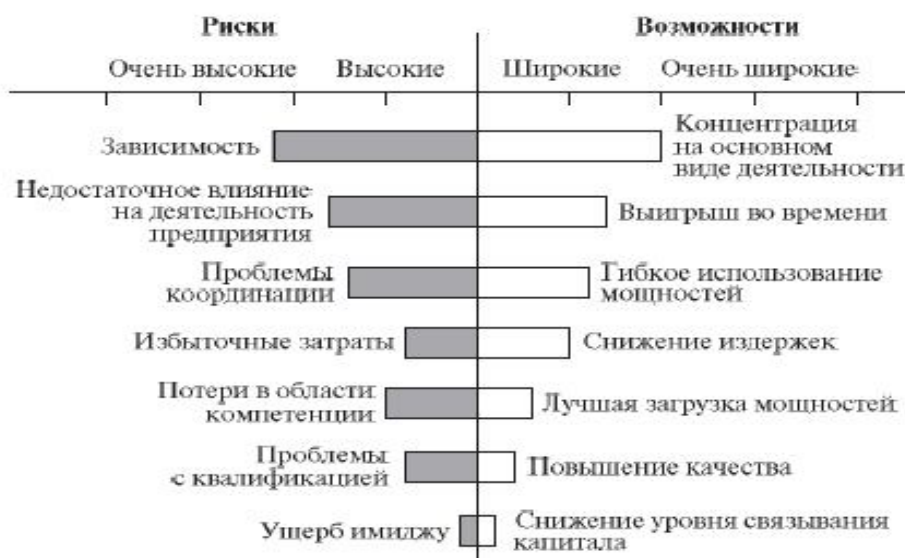


Рис. 4. Риски и возможности при аутсорсинге

Заключение

Рассмотрено понятие процессов аутсорсинга. Показана важность и необходимость управления

процессами, передаваемыми сторонним организациями. Приведены методы и модели оценки экономической и стратегической эффективности передачи функций и бизнес-процессов организации на аут-

сорсинг. Предложен алгоритм выбора бизнес-процессов для передачи на аутсорсинг.

Использование рассмотренных моделей и подходов поможет повысить качество соответствующих управленческих решений, упростит процесс их принятия и позволит минимизировать риски.

Литература

1. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001-2009 (ISO 9001:2000, IDT). – Чинний від 01.09.2009. – Держстандарт України, 2009 – 26 с.
2. Англо-русский и русско-английский словарь ABBYY Lingvo 12 [Электронный ресурс] / 700 MB. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Систем. вимоги: Pentium; 128 Mb RAM; Windows XP та вище. – Назва з контейнера.
3. Руководство по терминологии, используемой в ИСО 9001:2000 и ИСО 9004:2000: ISO/TC 176/SC 2/N 526R. – 2001. – 140 с.
4. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: Инфра-М, 2007. – 320 с.
5. Митрофанова, Е.Н. Как оптимизировать бизнес-модель компании [Текст] / Е.Н. Митрофанова // Финансовый директор. – 2005. – № 7-8. – С. 25 – 32.
6. Развитие сбалансированных технологий менеджмента на основе инструментов аутсорсинга [Электронный ресурс] / Сайт Центра исследований региональной экономики (ЦИРЭ). – Режим доступа: <http://www.lerc.ru>. – 31.05.2012 г.
7. Мухина, И.С. Анализ существующих подходов к оценке эффективности использования аутсорсинга [Текст] / И.С. Мухина // Корпоративное управление. – 2008. – № 6. – С. 111 – 114.
8. Аникин, Б.А. Аутсорсинг: создание эффективных и конкурентоспособных организаций [Текст]: учеб. пособие / Б.А. Аникин. – М.: Инфра-М, 2003. – 150 с.

Поступила в редакцию 31.05.2012

Рецензент: д-р физ.-мат. наук, проф., зав. кафедрой В.В. Погосов, Запорожский национальный технический университет, Запорожье.

РОЛЬ АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ ПРОЦЕСІВ СТВОРЕННЯ НОВИХ ЗРАЗКІВ АВІАЦІЙНИХ ДВИГУНІВ

С.М. Степаненко, А.О. Тевс

Розглянуті теоретичні основи поняття «аутсорсинг». Обґрунтована актуальність детального вивчення даної теми у зв'язку з сучасними вимогами міжнародних стандартів. Показані економічні і стратегічні переваги передачі функцій і бізнес-процесів підприємства на аутсорсинг. Приведені методи визначення економічної ефективності передачі виконання непрофільних процесів підприємства стороннім організаціям, а також графічні моделі і матриці. Як додатковий інструмент запропонований алгоритм вибору бізнес-процесів для передачі на аутсорсинг.

Ключові слова: аутсорсинг, критерії, ризики, система менеджменту якості, субпідряд, економічна ефективність.

ROLE OF OUTSOURCING IN THE SYSTEM OF PROCESSES FOR CREATING NEW AERO ENGINE SPECIMENS

S.M. Stepanenko, A.A. Tevs

The theory of “outsourcing” concept is considered. The urgency of detailed study of the given topic in connection with modern requirements of international standards is justified. Economic and strategic advantages of transfer of functions and business-processes of an enterprise to outsourcing are shown. Methods of defining the economic efficiency of transfer of enterprise non-specialized processes performance to third-party organizations, as well as graphic models and arrays are given. As an additional tool, algorithm for selecting the business processes to be transferred to outsourcing is offered.

Key words: outsourcing, criteria, risks, quality management system, subcontract, economic efficiency.

Степаненко Сергей Михайлович – канд. техн. наук, начальник отдела государственного предприятия «Запорожское машиностроительное конструкторское бюро «Прогресс» имени академика А.Г. Ивченко, Запорожье, Украина, e-mail: 03531@ivchenko-progress.com.

Тевс Анастасия Александровна – инженер-конструктор государственного предприятия «Запорожское машиностроительное конструкторское бюро «Прогресс» имени академика А.Г. Ивченко, Запорожье, Украина, e-mail: 03531@ivchenko-progress.com.