

0-795891

На правах рукописи



Воронин Эдуард Евгеньевич

**Формирование и развитие механизма
аутсорсинга промышленного предприятия**

Специальность

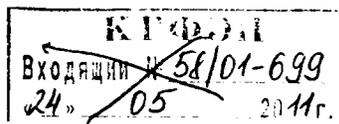
08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»

(15 – экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность))

Автореферат

диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Саратов – 2011



Работа выполнена в Саратовском государственном социально-экономическом университете

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Верещагина Людмила Сергеевна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Орехов Сергей Александрович

кандидат экономических наук, доцент
Ефремова Наталия Александровна

Ведущая организация: Саратовский государственный университет
им. Н.Г. Чернышевского

Защита состоится 9 июня 2011 г. в 15-00 часов на заседании диссертационного совета Д.212.241.02 при Саратовском государственном социально-экономическом университете по адресу: 410003, г. Саратов, ул. Радищева, 89, СГСЭУ, корпус 1, ауд. 843.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Саратовского государственного социально-экономического университета.

Сведения о защите и автореферат размещены на сайте Саратовского государственного социально-экономического университета

<http://www.seun.ru>

Автореферат разослан «7» мая 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук,
профессор

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000790860

Н.С. Яшин

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

Современные условия функционирования и развития отечественной экономики характеризуется активным развитием рыночных отношений. В связи с этим появляются все новые технологии производства, модернизируются управленческие процессы, изменения претерпевает конкурентная среда, совершенствуется законодательная база, регламентирующая деятельность предприятий и организаций и т.д. Все эти новации выдвигают перед предприятиями проблемы оперативной перестройки стратегии позиционирования на занимаемом рынке, и задачи более эффективного взаимодействия с клиентами, поставщиками и потребителями.

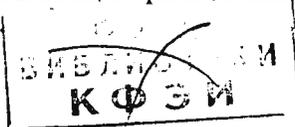
Развитие отечественной экономики, состояние и уровень научно-технического прогресса, рост производительности труда, решение целого ряда сопутствующих этому социально-экономических проблем в значительной мере зависят от эффективности механизма управления промышленными предприятиями.

Глубинный анализ текущего состояния и динамики развития отечественных промышленных предприятий позволяет сделать вывод о необходимости применения новых подходов, методов, инструментов, концепций и технологий управления, в частности развития механизма аутсорсинга.

В качестве нового метода организации бизнеса, направленного на повышение эффективности деятельности организации путем снижения административных и транзакционных издержек, повышения производительности труда, получения доступа к имеющимся на рынке активам и снижения стоимости поставок, аутсорсинг относится к числу наиболее распространенных организационных инноваций.

Проблема поиска и внедрения современных инструментов развития механизма аутсорсинга предприятиями машиностроения актуальна, поскольку позволяет оптимизировать затраты производственной деятельности, сбалансировать технико-экономические показатели, улучшить процессы в социально-трудовой сфере, и тем самым, повысить уровень конкурентоспособности и устойчивости.

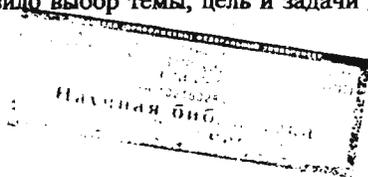
Данные причины делают постановку проблемы актуальной и вызывают необходимость проведения исследований, направленных на определение подходов, инструментов и методов, обеспечивающих развитие механизма аутсорсинга промышленными предприятиями.



Разработанность темы исследования. Теоретические, методологические и практические вопросы в области аутсорсинга нашли довольно широкое освещение в публикациях как отечественных, так и зарубежных учёных.

Значительный вклад в методологию формирования, развития и реализации деятельности механизма аутсорсинга внесли Б.А. Аникин, С.О. Календжян, В.М. Кузнецов, Д.М. Михайлов, О.К. Хан. Проблемам аутсорсинга посвящены исследования И.В. Брага, А.В. Заболотной, Д.В. Зинькова, Ю.В. Коневой, Р.М. Лотфуллина, Е.В. Олейниковой, В.В. Сияева, Д.В. Черемисина, В.Г. Шадрина, Е.С. Шленсковой, А.Н. Шеяновой и др. Из зарубежных исследователей данной проблемы необходимо отметить Р. Аалдерса, Э. Андерсона, С. Баден-Фуллера, Д. Брюса, Л. Вилькокса, Дж. Волстрома, К. Кетлера, Ф. Кимура, С. Клементса, Дж. Крооса, М. Лэдги, Э. Спарроу, Д. Таргета, Г. Фитцджеральда, В. Ханта, Дж. Б. Хейвуда, Дж. Хендри, П. Хилмера и других.

Однако в настоящее время в научной и методической литературе нет достаточно систематизированных и обоснованных рекомендаций по формированию механизма перевода производственных или управленческих функций предприятия на аутсорсинг. Требуется своего дальнейшего исследования концепция аутсорсинга. Само понятие механизма перевода отдельных функций либо целостных бизнес-процессов организаций на аутсорсинг, на взгляд автора, разработано недостаточно скрупулезно, многие аспекты функционирования подобного механизма не освещены, зачастую проблема сводится лишь к поиску взаимоприемлемых условий взаимодействия между получателем услуги - заказчиком, и поставщиком - аутсорсером. Соответственно нуждается в более детальном изучении проблема инструментально-методологического обеспечения аутсорсинга. Во многих случаях проблема рассматривается с точки зрения возможностей рынка соответствующих услуг, правовых взаимоотношений между поставщиком и потребителем аутсорсинговых услуг. Недостаточно разработана процедура определения приоритетности той или иной функции, или процесса, подлежащих переводу на аутсорсинг. Кроме того, как показало исследование, многие руководители промышленных предприятий либо их заместители имеют поверхностное и, в ряде случаев, даже несколько превратное представление о возможностях и перспективах перевода на аутсорсинг конкретных функций (процессов), либо продолжают придерживаться мнения, что концентрация всех или многих функций в одних руках обеспечивает больший контроль исполнения. Это и обусловило выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.



Цель и задачи исследования. Целью данного диссертационного исследования является анализ сложившихся тенденций и разработка практических предложений по формированию и развитию механизма перевода производственных или управленческих функций предприятия внешнему исполнителю, учитывающего степень их значимости для предприятия, а также продолжительность адаптационного периода во времени от начала исполнения аутсорсинговых услуг компанией-аутсорсером.

Для достижения поставленной цели в работе предполагается решить следующие задачи:

- исследовать действующие теоретические подходы к проблемам перевода управленческих или производственных функций (процессов) предприятия на аутсорсинг;
- рассмотреть специфику функций, реализуемых аутсорсингом промышленного предприятия;
- осуществить анализ практического опыта применения аутсорсинга промышленными предприятиями;
- выработать концептуальный подход к механизму обоснованного перевода управленческих или производственных функций (процессов) предприятия на аутсорсинг;
- сформулировать и обосновать направления совершенствования механизма аутсорсинга;
- апробировать предлагаемую модель механизма аутсорсинга в условиях реально функционирующего промышленного предприятия.

Объект исследования. Объектом данного диссертационного исследования являются промышленные предприятия, ориентированные на использование в своей деятельности механизмов аутсорсинга.

Предмет исследования. Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, связанные с переводом управленческих и производственных функций (процессов) предприятия на аутсорсинг.

Методологические и теоретические основы исследования. Методологическую основу диссертации составили научные исследования отечественных и зарубежных учёных по теории и практике перевода отдельных функций (процессов) на внешнее исполнение, действующие нормативные акты РФ, материалы отдельных предприятий, применяющих аутсорсинг. Общей методологической базой решения поставленных в данной диссертации задач выступают диалектический метод познания, системный подход, методы экономико-математического моделирования, а также экономического, терминологического и экспертного анализа.

Информационная база исследования. В качестве информационной базы данного диссертационного исследования выступают данные Федеральной службы статистики РФ, нормативно-правовые акты, тематические материалы специализированных периодических изданий, электронные ресурсы, материалы научно-практических конференций и семинаров, результаты изысканий научно-исследовательских организаций, аналитические прогнозы развития отечественной промышленности, отдельные аналитические материалы, касающиеся результатов производственно-экономической деятельности предприятий, а также первичная информация, собранная непосредственно автором в ходе исследования.

Область исследования. Содержание диссертационного исследования соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (1. – Экономика, организация и управление народным предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)).

Научная новизна. Научная новизна диссертационного исследования заключается в постановке проблемы исследования, теоретическом обосновании и разработке ряда методических и практических предложений, ориентированных на развитие механизма аутсорсинга промышленного предприятия. К числу основных результатов, определяющих научную новизну работы, относятся следующие:

1. Предложена авторская интерпретация понятий «механизм аутсорсинга», «механизм перевода на аутсорсинг», «перевод на аутсорсинг», «переход на аутсорсинг». *Механизм аутсорсинга* – представляет собой комплекс организационно-экономических и инструментально-методологических средств, обеспечивающих эффективное взаимодействие исполнителя (аутсорсера) и заказчика (предприятие). *Механизм перевода на аутсорсинг* предполагает процесс выявления, сопоставления и оценки предприятием-заказчиком потенциальных исполнителей, способных обеспечить высокий уровень качества оказываемой услуги на основе определения цели, ограничений, подходов и средств (соотношение цены и качества предоставляемой услуги). Процесс *перевода на аутсорсинг* предполагает динамику выделения и передачи внешнему исполнителю какой-либо одной или нескольких конкретных функций (процессов), выполняемых ранее одним или несколькими структурными подразделениями предприятия. Понятие *переход на аутсорсинг* означает факт состоявшейся передачи каких-либо функций (процессов) аутсорсеру,

2. Обоснован концептуальный подход развития механизма перевода функций (процессов) предприятия на аутсорсинг, предполагающий комплексный анализ внутренней организационно-функциональной структуры

предприятия-заказчика с целью выявления элементов, подлежащих передаче на исполнение аутсорсеру. Комплексность анализа заключается в необходимости оценки и исследования, во-первых, организационной структуры предприятия на предмет характера и содержания производственно-технологических взаимосвязей между его структурами; наличия возможного дублирования функций (процессов), осуществляемых различными его структурами; во-вторых, основных нормативных документов, регламентирующих процессы производства продукции (продукта) на предмет источника формирования (федеральный уровень; отраслевой уровень; региональный уровень; уровень предприятия), характера (директивные; рекомендательные; уточняющие; аналитические) и содержания (исчерпывающее; нуждающееся в дополнении и уточнении) основных нормативных документов; в-третьих, характера и содержания взаимосвязей с внешними структурами (поставщиками сырья комплекующих; рекламодателями; сервисными фирмами и т.д.); в-четвертых, отдельных технико-экономических показателей, характеризующих деятельность предприятия и его текущее состояние (трудоемкость производства и ее структура; стоимость производственных фондов предприятия; стоимость функции (процесса)).

3. Выявлены и систематизированы необходимые и достаточные условия развития механизма аутсорсинга, которые включает привлечение интеллектуальных, человеческих, технических, материальных, финансовых ресурсов специализированных структур для определения конкурентных направлений деятельности. В качестве необходимых условий выступают наличие внешних структур, в силу применяемых родственных технологий, сходных производственно-технологических потенциалов и специфики рыночной деятельности готовых и способных взять на себя выполнение одной или нескольких функций (процессов); организационная и функциональная структурированность предприятия; готовность руководства предприятия (или его собственников) целенаправленно использовать механизм аутсорсинга для реализации стратегических целей; взаимный интерес предприятия как заказчика услуги и исполнителя-аутсорсера; наличие соответствующего промежутка времени на оценку, выделение и перевод функций (процессов) вовне; сохранение или улучшение рыночного позиционирования предприятия-заказчика. В числе достаточных условий следует указать возможность количественной оценки состояния или функционирования структурных подразделений предприятия и реализуемых им процессов, что находит отражение в применении программ бюджетирования затрат по всем реализуемым процессам; наличие адекватного нормативно-методического сопровождения деятельности (в виде регламентов, стандартов, положений,

инструкций и т.п.), адекватного условиям организации-аутсорсера; возможность оценить и сопоставить стоимость осуществления функции (процесса) силами самого заказчика и силами внешнего исполнителя.

4. Разработана система индикаторов для выведения бизнес-функций предприятия на аутсорсинг, которая включает в себя: показатели трудоемкости; стоимость основных производственных фондов; количество технологических (функциональных) переделов, характеризующихся различными условиями производства. Трудоемкость производства продукции является одним из ключевых индикаторов, характеризующих возможность и необходимость перевода какой-либо функции (процесса) на аутсорсинг, в силу целого ряда причин. Во-первых, показатель трудоемкости показывает затраты живого труда, осуществляемые предприятием, и напрямую связан с фондом оплаты труда. Во-вторых, трудоемкость достаточно четко и глубоко структурируется по видам и характеру выполняемых работ, благодаря чему возникает возможность выявить труд, осуществляющийся в условиях высокой организации; труд нерациональный, осуществляемый во вредных и тяжелых условиях; труд неквалифицированный. В управленческой сфере выделяется труд, носящий аналитический характер; труд рутинный, выполняемый служащими и т.п.

Стоимость основных производственных фондов, дифференцируемая на стоимость зданий и сооружений, и стоимость основного и вспомогательного оборудования, выступает серьезным фактором, принимаемым во внимание при оценке возможности и целесообразности перевода на аутсорсинг конкретной функции (процесса). Поскольку большая стоимость влечет и большие затраты по ее обслуживанию, включая также налоговую составляющую, то, при одних и тех же результатах деятельности структурного подразделения, большая стоимость ОПФ будет ориентировать руководство предприятия на передачу рассматриваемой функции (процесса) вовне.

Количество технологических переделов необходимо учитывать с учетом специфики осуществляемых производственных (технологических процессов): во-первых, следует дифференцировать эти процессы по признаку механизации и автоматизации выполняемых работ (ручные; машинно-ручные; автоматизированные; аппаратурные); во-вторых, внутри каждой из этих классификационных групп выделить те, которые осуществляются в технологически родственных условиях (напр., токарные, фрезерные, шлифовальные, сверлильные работы; лакокрасочные и полировочные работы, монтажные и сборочные работы и т.п.); и, в-третьих, регламентируются технологическими стандартами одного уровня, или источника, происхождения (напр., стандарт предприятия - СТП или ТУ).

5. Предложена авторская методика оценки эффективности механизма аутсорсинга, включающая последовательность действий по оценке показателей, отражающих развитие остающихся в руках предприятия-заказчика организационно-структурных элементов. Данная методика позволяет выявить динамику состояния указанных элементов, а также изменяемых процессов путем сравнения численных значений определенных параметров до и после перевода на аутсорсинг рассматриваемых функций (процессов):

- состояние каждой функции (процесса) через определенные показатели, формируемые в каждом конкретном функциональном подразделении предприятия (стоимость выполняемой функции или процесса; продолжительность их);

- степень оптимизации производственной программы, достигнутая после перевода на аутсорсинг соответствующего процесса (определяется изменением удельного веса затрат на выполнение функции или процесса в совокупном бюджете предприятия);

- оперативность, связанную с переходом предприятия-заказчика на производство более востребованной рынком продукции (сокращение времени на разработку продукции, согласование конструкторско-технологической документации, оформление разрешительных документов).

6. Предложены направления развития механизма аутсорсинга промышленных предприятий на основе многоуровневой декомпозиции осуществляемых функций (процессов), позволяющей на микроуровне выделить те из них, которые, в ходе соответствующей этому оптимизации, также могут быть переданы на аутсорсинг. Сущность декомпозиции в данном случае должна сводиться к дроблению функций (процессов), на первый взгляд не ориентированных на передачу сторонним исполнителям, на составляющие элементы, часть которых вполне может быть передана вовне.

Теоретическая и практическая значимость работы определяются актуальностью сформулированных выше задач и конкретной направленностью на решение поставленной проблемы. Теоретическая значимость заключается в возможностях развития недостаточно разработанной проблемы формирования, апробации и совершенствования механизма аутсорсинга на промышленном предприятии.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что содержащиеся в ней теоретико-методологические разработки и практические рекомендации могут быть использованы в практике деятельности промышленных предприятий для формирования стратегии долгосрочного развития и позиционирования на рынке.

Апробация работы. Основные результаты диссертационного исследования докладывались на Всероссийской научно-практической конференции (Теория и практика антикризисного управления, г. Казань, 25-26 ноября 2003 г.), Региональной научно-практической конференции «Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями (Самара, 2008); Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий» (Пенза, 2008).

Основные результаты диссертационного исследования используются в учебном процессе при изучении курсов «Анализ и проектирование рабочих мест», «Аудит и контроллинг персонала», «Кадровое консультирование» «Организация работы кадровой службы».

Публикации результатов работы. По материалам диссертационного исследования опубликовано 15 научных работ общим объемом 4,12 п.л., в т. ч. в Сборниках, рекомендуемых ВАК РФ – 3 статьи.

Структура работы. Данная диссертационная работа выполнена на 183 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 149 наименований. Работа содержит 12 таблиц, 10 рисунков, 3 приложения.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

В настоящее время теоретико-методологические и практические проблемы аутсорсинга занимают одно из ключевых мест в списке проблем российской экономики.

Быстрый рост мировой, в том числе и российской, экономики, обуславливает дальнейшее развитие разделения труда, что приводит к появлению как новых форм партнерского взаимодействия между организациями, так и усилению конкуренции между ними. Углубление разделения труда ведет к возникновению и формированию новых форм услуг, новых продуктов, новых направлений деятельности, что, в свою очередь, приводит к возникновению предприятий и организаций, специализирующихся на оказании новых видов услуг и производстве продукции с некими уникальными заданными свойствами. На мировом, в т.ч. и внутреннем рынке, доля подобных товаров и услуг неуклонно возрастает.

В этих условиях достаточно сложные задачи встают перед крупными промышленными предприятиями металлообрабатывающего, машиностроительного, приборостроительного комплексов,

характеризующимися полным производственным циклом, которые были созданы еще в период плановой государственной системы хозяйствования и функционирующие по принципу предметно-подетальной специализации.

подавляющее большинство такого рода предприятий не являются друг для друга конкурентами в производстве своих изделий, и ранее были, прежде всего, в значительной мере ориентированы на выпуск продукции, предназначенной для оборонного комплекса.

Промышленные предприятия металлообрабатывающего, машиностроительного, приборостроительного комплексов были выбраны в качестве базы исследования по ряду причин:

- во-первых, организационно-функциональная структура таких предприятий характеризуется наличием и функционированием многочисленных структурных подразделений как производственного, так и управленческого блока, обеспечивающих единый производственный процесс;

- во-вторых, производственные процессы характеризуются наличием значительного количества технологических переделов, причем во многом относящихся к различным техпроцессам. Так, например, технологический процесс изготовления резонансного электроблокиратора, производимого на одном из саратовских приборостроительных предприятий и включающего в себя 4 основных узла, состоит из 28 подпроцессов (заготовка, зачистка, сверление, гальваника, сборка, пайка, монтаж и т.д.);

- в-третьих, производственная база предприятий подобного рода характеризуется достаточно высокой стоимостью основных производственных фондов, значительная часть которых имеет большой возраст и, соответственно, требует существенных затрат на обслуживание и содержание;

- в-четвертых, технологические процессы регламентируются значительным количеством всевозможных стандартов, технических условий и других нормативных документов, разработка, внедрение и пересмотр которых характеризуются высокой трудоемкостью, а применение связано с необходимостью часто возникающих согласований (как с поставщиками комплектующих, так и с конечными потребителями, а кроме того, и с разного рода государственными контролирующими органами);

- в-пятых, управленческая сфера характеризуется наличием служб, имеющих постоянные и тесные взаимосвязи с внешними структурами (отделы снабжения и комплектации; финансово-экономическая; маркетинга; продаж; кадров и технического обучения; стандартизации, метрологии и сертификации; охраны и безопасности труда);

- в-шестых, структура занятого персонала характеризуется глубокой дифференциацией по профессиям, специальностям, квалификационным

разрядам, рабочим местам и должностям, что обуславливает определенные сложности в сфере управления, координации, мотивации деятельности работников, в создании им надлежащих условий труда и обеспечения его безопасности.

Данные факторы относятся скорее к производственной, а не финансовой сфере, оперируют с несколько иными показателями, в отличие от последней, и создают серьезную почву для анализа и исследований в плане выявления, обоснования и передачи на внешнее исполнение тех или иных выполняемых предприятием функций.

В то же время следует отметить, что настоящий момент в функционировании данных предприятий можно выявить ряд характерных дисбалансов, оказывающих серьезное тормозящее воздействие на дальнейшее их развитие:

- дисбаланс между функционированием основного производства и состоянием вспомогательных и обслуживающих подразделений. Как показало исследование, проведенное автором на целом ряде промышленных предприятий г. Саратова и Саратовской области, 74% руководителей отмечают неудовлетворительное положение в сфере обеспечения основного производства: устарелое оборудование, нехватка квалифицированных рабочих; устаревшая нормативная база; неудовлетворительные условия труда и слабая мотивация работников. Проблемы, связанные с недостаточным уровнем профессиональной подготовки и квалификации, отмечаются ими также и в управленческой сфере (маркетинг и сбыт готовой продукции, проектно-конструкторская подготовка, инженерное обеспечение);

- дисбаланс между задачами, стоящими перед управленческой сферой предприятия (маркетинг, ИТ-обеспечение, кадровая сфера, делопроизводство и т.д.), и состоянием реального кадрового обеспечения данной сферы квалифицированными специалистами и менеджерами, характеризующегося нехваткой или отсутствием специалистов соответствующего профиля;

- дисбаланс между инженерно-технологическими и производственными возможностями предприятия; с одной стороны, и сферой научно-исследовательских и проектно-конструкторских разработок, призванной обеспечить соответствующий научно-технический уровень готовой продукции, с другой, что во многом обусловлено распадом отраслевой научной базы, отсутствием единой координирующей системы, а также отсутствием финансовых возможностей у предприятия заниматься научно-исследовательскими разработками;

- дисбаланс между реальными возможностями внешней рыночной среды предприятия, способной удовлетворять достаточно широкий круг его

потребностей как в производственной, так и в управленческой сферах, и определенной боязнью руководства этих предприятий прибегать к услугам внешних исполнителей, что объясняется недостаточной информированностью и некоторым недоверием возможностям последних;

- дисбаланс в уровне оплаты труда и мотивации специалистов инженерно-технологических служб, непосредственно обслуживающих производство, и менеджеров структурных подразделений, обеспечивающих позиционирование предприятия в условиях рынка (маркетинг, сбыт, финансы);

- дисбаланс между динамично развивающимися условиями рыночной экономики и сложившимися методами внутрикорпоративного управления, предполагающими известную долю закрытости и консерватизма.

Все указанные, а возможно, и иные направления несбалансированности, характерные для функционирующего предприятия, объективно формируют основу для поиска эффективных организационно-экономических решений, одним из которых и представляется аутсорсинг.

В современной научно-методологической и практической литературе можно встретить множество определений аутсорсинга. Сущность его сводится выведению какой-либо функции (процесса) из состава функций (процессов), реализуемых предприятием или организацией, стороннему исполнителю, и получение их на договорной основе.

Объективными предпосылками возникновения и развития аутсорсинга как стратегии развития организации являются: рост объемов производства продукции и оказания услуг; углубление разделения труда; глобализационные процессы, приводящие к постепенному стиранию правовых, административных, социальных и иных границ между странами и экономиками.

Целями применения аутсорсинга предприятиями могут являться: укрепление конкурентных позиций; снижение затрат; концентрация на ключевом виде деятельности; ускорение протекания бизнес-процессов; повышение производительности труда; доступ к современным технологиям и т.д.

В рамках данного диссертационного исследования была сформулирована и предложена авторская трактовка таких понятий, как механизм перевода на аутсорсинг, механизм аутсорсинга, перевод на аутсорсинг, переход на аутсорсинг.

Механизм перевода на аутсорсинг – комплекс методов и средств, обеспечивающих процесс выявления, сопоставления и оценки предприятием-заказчиком потенциальных исполнителей, способных обеспечить высокий уровень качества оказываемой услуги на основе определения цели,

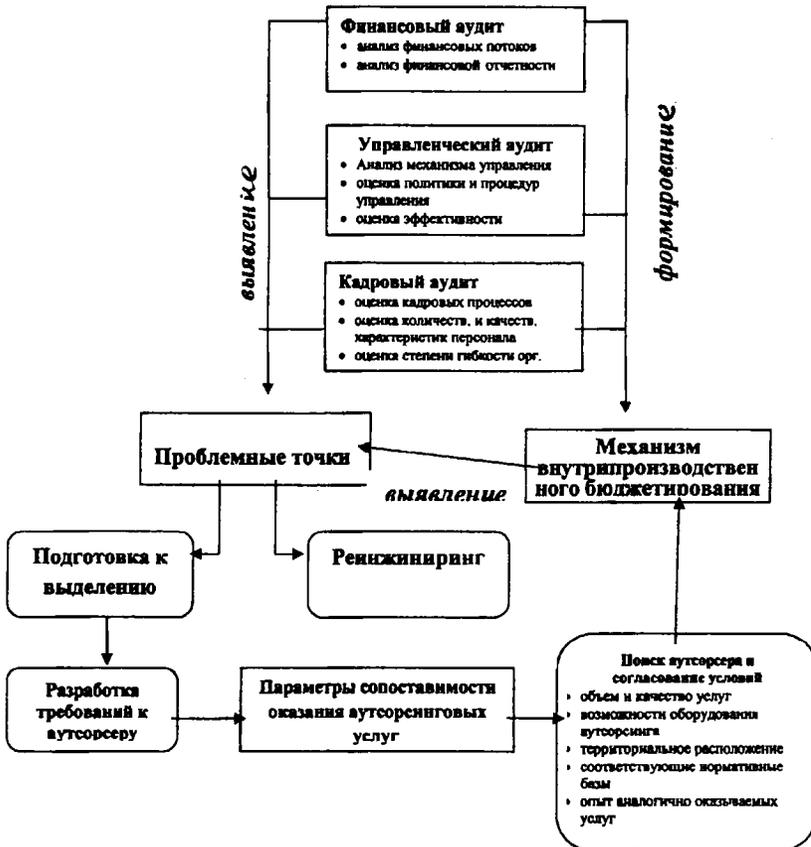
ограничений, подходов и средств (соотношение цены и качества предоставляемой услуги).

Механизм аутсорсинга – комплекс организационно-экономических и инструментально-методологических средств, обеспечивающих эффективное взаимодействие исполнителя (аутсорсера) и заказчика (предприятие).

Процесс *перевода на аутсорсинг* предполагает динамику выделения и передачи внешнему исполнителю какой-либо одной или нескольких конкретных функций (процессов), выполняемых ранее одним или несколькими структурными подразделениями предприятия.

Понятие *переход на аутсорсинг* означает факт состоявшейся передачи каких-либо функций (процессов) аутсорсеру.

На рис. 1 представлено функционирование механизма перевода на аутсорсинг функций (процессов), реализуемых предприятием.



В настоящее время в методологии и практике аутсорсинга сложились три основных подхода к проблеме.

Первый подход заключается в том, что значительная часть исследователей проблемы, особенно зарубежных, делает акцент на скрупулезной проработке вопросов заключаемого между заказчиком и аутсорсером договора. Этот подход исходит из западных традиций менеджмента, во многом основывающихся именно на правовых аспектах взаимодействия заказчика и исполнителя.

Другой подход ориентирует большинство исследователей данной проблемы на ключевой акцент, заключающийся в оценке и анализе рыночных возможностей аутсорсера, ставя на второе место организационно-технические условия самого предприятия – потенциального заказчика. В рамках такого подхода исследователи пытаются анализировать показатели финансово-экономической деятельности потенциального исполнителя, - аутсорсера (прибыль, рентабельность проектов, уровень ликвидности, коэффициент устойчивости и т.д.). Однако следует иметь ввиду, что, во-первых, далеко не все финансовые параметры деятельности потенциального аутсорсера могут быть открыты перед заинтересованным заказчиком, а во-вторых, в условиях динамики экономических процессов финансовое состояние и рыночное местоположение аутсорсера также может меняться. Поэтому механизм выбора и его обоснования должен быть ориентирован не столько в направлении от заказчика к аутсорсеру, сколько от аутсорсера – к заказчику.

Третий подход к решению проблемы, по мнению автора, должен заключаться в тщательном учете, анализе и оценке организационно-технических условий и возможностей самого предприятия-заказчика, и выявление функции (процесса), подлежащего переводу на аутсорсинг в первую очередь.

Под организационно-техническими условиями здесь следует понимать: организационную структуру; специфику производства; специфику технологических процессов; уровень и характер взаимодействия между структурными подразделениями предприятия. Кроме того, сюда также следует отнести наличие и состояние механизма бюджетирования затрат по предприятию в целом и по отдельным функциональным подразделениям, в частности.

При оценке данного подхода следует исходить из того, что аутсорсером предприятия-заказчика может выступать, в свою очередь, родственное по отраслевой или иной принадлежности организация, располагающая производственно-техническими возможностями по оказанию такой услуги, продуцирование которой нецелесообразно или невыгодно у заказчика. В

перспективе реализация подобного подхода на практике позволит создать своего рода кластерную территориальную структуру в масштабах города, муниципального образования или округа, все звенья которой, - предприятия и организации – смогут быть друг для друга заказчиком и исполнителем в одно и то же время.

В пользу данного подхода говорит и широкое развитие ассоциаций и сообществ (в том числе и Интернет-сообществ), таких, к примеру, как губернские торгово-промышленные палаты, союзы промышленников и предпринимателей, союзы товаропроизводителей и работодателей, объединяющих в своих рядах многие предприятия и организации, что обеспечивает большую прозрачность их деятельности и способствует лучшему установлению контактов.

Результаты проведенного автором в рамках диссертационной работы исследования свидетельствуют о том, что основным побудительным мотивом при переводе своих функций (процессов) на аутсорсинг для данных предприятий будет являться, в среднесрочной перспективе, не поиск и овладение конкурентными преимуществами, а снижение затрат, что весьма актуально в условиях роста цен на топливно-энергетические ресурсы, арендных и налоговых платежей и т.п.. Возможно, в долгосрочной перспективе, с вступлением Российской Федерации во Всемирную Торговую Организацию (ВТО), и появлением на внутреннем рынке конкурентов - производителей из Западной Европы, Южной и Юго-Восточной Азии, ситуация изменится, но в настоящее время, по мнению руководителей таких предприятий, либо их заместителей, сколько-нибудь существенная конкуренция им пока не грозит.

На рис. 2 показана выявленная в ходе исследования структура и содержание функций (процессов), переданных предприятиями на аутсорсинг.

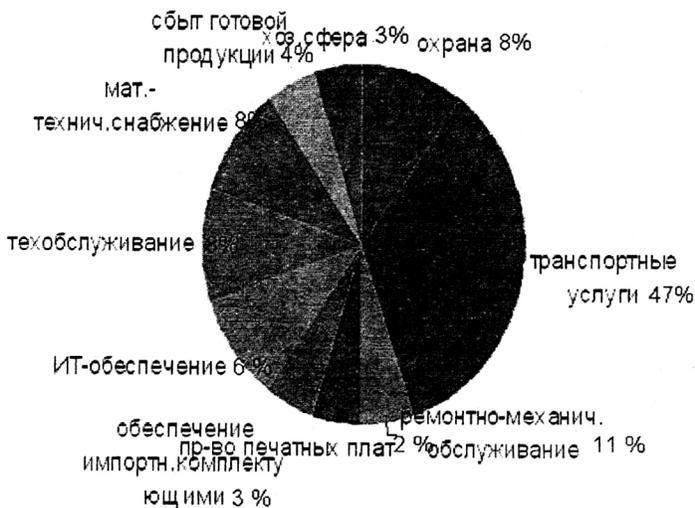


Рис.2. Состав и структура функций (процессов), переданных обследованными предприятиями на аутсорсинг

В рамках исследования было проведено интервьюирование руководителей, или их заместителей, 23-х промышленных предприятий г. Саратова и Саратовской области: ОАО «Саратовский электроприборостроительный завод им. С.Орджоникидзе», ЗАО «Промэлектроника», ОАО «Нефтемаш-САПКОН», ОАО «Газаппарат», ОАО «Завод «Проммаш», ОАО «Завод автоматики и телемеханики», ОАО «Элеватормельмаш», ОАО «Корпус», ОАО «Элмаш-энерго», ОАО «Сигнал», ЗАО «Саратовский агрегатный завод», ЗАО «Сарэнергомаш», филиал «АМО-ЗИЛ» и целый ряд других действующих предприятий. Оценке и анализу подвергались вопросы, связанные с состоявшейся практикой применения аутсорсинга, его возможностях в перспективе, с планами перевода на внешнее исполнение каких-либо новых функций и процессов. В ходе проведенного исследования выяснилось, что в подавляющем большинстве случаев решение о

перевод на аутсорсинг тех или иных функций принималось руководством предприятия не на основе тщательнейшего финансово-экономического анализа состояния и предложений потенциального аутсорсера, а благодаря личным связям и знакомствам первых лиц предприятия-заказчика (87% случаев). При этом только 17% руководителей признались, что выбор аутсорсера в конечном счете был неудачен, не подвергнув при этом саму необходимость перевода на него конкретной функции.

О готовности предприятий передать на аутсорсинг многие из осуществляемых ими ныне функций и процессов свидетельствуют данные, приведенные на рис. 3.

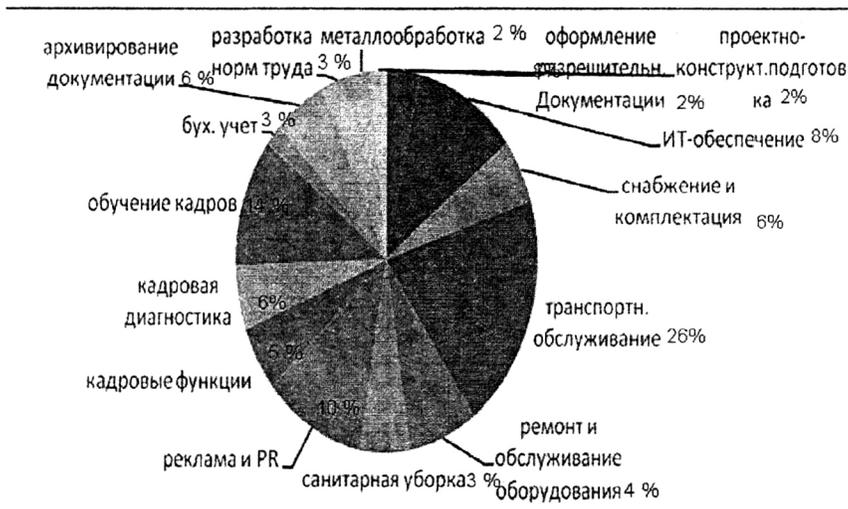


Рис.3. Состав и структура функций (процессов), готовых к передаче обследованными предприятиями на аутсорсинг

В рамках диссертационного исследования были сформулированы индикаторы, позволяющие принять решение о переводе на аутсорсинг тех или иных функций (процессов), реализуемых промышленным предприятием.

При этом автор при формулировании проблемы исходил из необходимости выявления и оценки такой функции (процесса; подразделения), которые, в силу своей количественной значимости, находились бы в тесной взаимосвязи с искомыми индикаторами.

В качестве первого индикатора рассматриваются затраты по содержанию основных производственных фондов (ОПФ) предприятия, приходящихся на то или иное функциональное подразделение за тот или иной отчетный период времени (исключая затраты на капитальный ремонт, увеличивающие стоимость ОПФ). В самом общем виде сумма затрат на содержание и обслуживание ОПФ можно представить в следующей форме:

$$\sum S_{\text{опф}} = S_{\text{опф}1} + S_{\text{опф}2} + S_{\text{опф}3} + \dots + S_{\text{опф}i}, \quad (1)$$

где $S_{\text{опф}1,2,3\dots i}$ – сумма затрат по содержанию ОПФ первого, второго, третьего и всех последующих функциональных подразделений предприятия.

Разумеется, значения каждого из этих показателей будут различны, и определяться целым рядом факторов (характер осуществляемых производственных процессов, уровень механизации труда, количество рабочих мест и др.).

Следующий шаг – выявление в данных показателях удельного веса затрат на содержание машин, оборудования, инструментов, производственного инвентаря:

$$\frac{S_{\text{м.о.и.1}}}{S_{\text{опф}1}}, \frac{S_{\text{м.о.и.2}}}{S_{\text{опф}2}}, \dots, \frac{S_{\text{м.о.и.}i}}{S_{\text{опф}i}} \quad (2)$$

где $S_{\text{м.о.и.1,2,3\dots i}}$ – величина затрат по содержанию машин, оборудования, инструментов, производственного инвентаря в общей сумме затрат по содержанию ОПФ первого, второго и всех последующих функциональных подразделений предприятия.

Обозначим полученные соотношения через коэффициенты:

$$K_{\text{опф}1}, K_{\text{опф}2}, \dots, K_{\text{опф}i}, \quad (3)$$

где $K_{\text{опф}i}$ – соотношение данных групп затрат по i -му подразделению.

Полученные таким образом значения коэффициентов будут использоваться далее, но здесь отметим, что наименьший по численному значению коэффициент будет свидетельствовать о большей затратности в содержании той части ОПФ, которая непосредственно в создании продукции участия не принимает.

В качестве следующего индикатора выступает трудоемкость изготовления изделия (технологического передела). На данном этапе необходимо провести оценку и анализ трудоемкости изделия, или отдельных стадий его

производства, располагающегося в соответствующих зданиях и сооружениях и обеспеченных соответствующим инструментом и производственным инвентарем.

Общая величина трудоёмкости конкретного продукта (T) в целом по предприятию (производственному подразделению) складывается из частной трудоёмкости по всем подразделениям (технологическим переделам), участвующим в его изготовлении. Общая величина трудоёмкости может быть представлена формулой:

$$T_{\text{общ.}} = T_1 + T_2 + T_3 + \dots + T_i \quad (4)$$

Где T_i – трудоёмкость производства продукта по i -му подразделению (технологическому переделу) предприятия.

Здесь следует выделить трудоёмкость нормативную ($T_{\text{норм.}}$), величина которой зафиксирована в утвержденных технологических стандартах, и фактическую ($T_{\text{факт.}}$), определяемую уровнем существующей организации производства и труда в подразделении.

Задача анализа трудоёмкости здесь - выявление удельного веса той её части, которая приходится на труд непроизводительный, неквалифицированный, осуществляющийся в тяжелых и вредных условиях, с использованием физически и морально устаревшего оборудования и т.п. по каждому подразделению. Если обозначим данный вид трудоёмкости как $T_{\text{нпр.}}$, то можем выстроить соотношение, характеризующее скоррелированное на определенный коэффициент отклонения от нормативного показателя (превышения либо экономии) значение трудоёмкости $T_{\text{ф. нпр.}}$, в общей величине трудоёмкости фактической, по i -му подразделению:

$$[T_{\text{ф. нпр.}} / T_{\text{норм.}}] : [T_{\text{нпр.}} / T_{\text{ф.}}] \quad (5)$$

Величина соотношения $T_{\text{ф.}} : T_{\text{н.}}$ гораздо в большей мере ограничена определенными организационно-техническими и производственно-технологическими рамками, чем соотношение $T_{\text{нпр.}} : T_{\text{ф.}}$, обусловленное спецификой производства. Следовательно, чем меньше у i -го подразделения предприятия значение соотношения 5, тем большей предпочтительностью подразделение (технологический передел) обладает в части передачи выполняемых производственных функций (процессов) на внешнее исполнение (с учетом того, что объем затрат на приведение производства к нормальным условиям больше проектируемой величины расходов на перевод данной функции на аутсорсинг).

Обозначим полученные вышеприведенные соотношения 5 коэффициентом $K_{тр}$

$$K_{тр1}, K_{тр2}, K_{тр3}, \dots K_{тp_i} \quad (6)$$

где $K_{тр\ проиэ. i}$ – соотношение 5 по i -му подразделению.

Следующий шаг связан с анализом фактической трудоемкости управленческих функций, обеспечивающих реализацию производственно-технологических процессов, связанных с изготовлением конкретного изделия. Здесь показатель трудоемкости устанавливается двумя путями:

- экспертным методом (в качестве экспертов выступают руководители и специалисты соответствующей функциональной службы предприятия);
- методом проведения фотографии рабочего дня специалистов, занимающихся данными вопросами (специалисты отделов главного механика, главного энергетика, главного технолога и т.д.).

Второй метод изучения затрат времени более сложный, но более точный.

На данном этапе необходимо выявить затраты времени на выполнение функций, связанных с инженерно-техническим обеспечением изготовления рассматриваемого изделия (технологического передела) в функциональных службах предприятия: технологической, энергетической, ремонтно-механической, метрологической, контрольной, планово-финансовой и др. (кроме проектно-конструкторской).

Общая трудоемкость выполнения инженерно-технических (управленческих) функций по изделию (технологическому переделу) $T_{упр.}$ может быть выражена следующим образом

$$T_{упр.i} = \sum t_{мех i} + t_{энерг i} + t_{метр i} + \dots + t_{j i} \quad (7)$$

где $t_{мех i}$ – трудоемкость функций, выполняемых ремонтно-механической службой по i -му изделию (технологическому переделу);

$t_{энерг. i}$ – трудоемкость функций, выполняемых энергетической службой по i -му изделию;

$t_{метр. i}$ – трудоемкость функций, выполняемых метрологической службой по i -му изделию;

$t_{j i}$ – трудоемкость функций, выполняемых j -ой службой по i -му изделию.

Следующий шаг – определение соотношения между величинами трудоемкости выполнения инженерно-технических (управленческих) функций и трудоемкости его изготовления

$$\frac{T_{\text{произв. } i}}{T_{\text{управл. } i}} \quad (8)$$

Обозначим полученное соотношение (8) коэффициентом $K_{\text{тр. управ.}}$. Чем больше величина трудоемкости управленческих функций, связанных с инженерно-техническим обеспечением выпуска i -го изделия (технологического передела), тем меньше и полученный коэффициент.

Таким образом, расчетным путем получены индикаторы, которые можно интегрировать в совокупный коэффициент, характеризующий уровень предпочтительности (первоочередности) перевода какой-либо функции (процесса) на аутсорсинг.

$$K_{\text{совокуп.}} = K_{\text{опф}} + K_{\text{тр. произв.}} + K_{\text{тр. управ.}}$$

В таблице 1 представлена сравнительная оценка сопоставимых производственных функций ЗАО «Сарэнергомаш» и ОАО «Элеватормельмаш», характеризующая уровень предпочтительности (первоочередности) перевода на аутсорсинг

Таблица 1

Наименование производственной функции	Значение совокупного коэффициента	
	ЗАО «Сарэнергомаш»	ОАО «Элеватормельмаш»
Заготовительная	2,47	2,49
Литейная	2,52	2,11
Малярная	2,70	2,60
Столярная	2,74	2,61
Сварочная	2,62	2,29
Сборочная	2,77	2,64

Базами практического исследования применения механизма аутсорсинга послужили предприятия машиностроительного и приборостроительного комплекса: ОАО «Элеватормельмаш», ЗАО «Сарэнергомаш».

При рассмотрении вопроса о переводе на аутсорсинг управленческих функций, следует, в первую очередь, дифференцировать состав соответствующих функциональных служб на 2 группы:

1. Группа, непосредственно обслуживающая производственно-технологические процессы. Сюда следует отнести отделы: конструкторский, технологический, главного механика, главного энергетика, техники безопасности. По экспертному мнению руководителей предприятия, эти службы переводить на аутсорсинг нецелесообразно, хотя вполне возможны контакты с внешними смежными структурами.

2. Группа, обслуживающая предприятие в целом. Сюда относятся: бухгалтерия, планово-финансовый отдел, отдел продаж, отдел кадров, коммерческий отдел (маркетинга), отдел материально-технического снабжения и комплектации, административно-хозяйственный отдел.

В качестве основных параметров анализа функций, выполняемых данными функциональными службами, могут выступать:

1. Удельный вес совокупных затрат по обеспечению деятельности функциональной службы, включая фонд оплаты труда, в общем бюджете предприятия.
2. Структура затрат рабочего времени с выделением затрат времени (на основе фотографии рабочего времени):
 - на выполнение технических и рутинных функций;
 - на выполнение аналитических функций;
 - на выполнение консультирующих функций;
 - на уточнение и согласование различных вопросов деятельности.

5. Количество и содержание претензий, возникающих у руководства и смежных функциональных подразделений к качеству работы рассматриваемой службы.

6. Источники формирования нормативно-методической базы деятельности службы (внешний, внутренний).

На основании проведенного анализа, с учетом экспертных оценок и полученных коэффициентов, выявлены совокупные коэффициенты, позволяющие выявить функциональные службы, которые могут быть переведены на аутсорсинг в первоочередном порядке (см. таблицу 2)

Таблица 2

Наименование функциональной службы	Значение совокупного коэффициента	
	ЗАО «Сарэнергомаш»	ОАО «Элеватормельмаш»
Планово-финансовая	13,0	14,5
Бухгалтерия	14,5,0	16,0
Материально-технического снабжения и комплектации	10,0	11,0
Административно-хозяйственный отдел	10,0	12,0
Коммерческий отдел (маркетинга)	9,5	10,5
Отдел кадров	8,5	9,5
Отдел продаж	10,0	10,0

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы:

1. Механизм аутсорсинга на предприятиях не реализуется, но на ОАО «Элеватормельмаш» рассматривается вопрос о передаче на аутсорсинг производства номенклатурного ряда заготовок, изготавливаемых методом литья, и транспортного обслуживания.

2. Оценка возможности реализации механизма аутсорсинга на предприятиях ОАО «Элеватормельмаш» и ЗАО «Сарэнергомаш» показала, что первоочередными подразделениями, которые должны быть переведены на аутсорсинг, являются: на ЗАО «Сарэнергомаш» - заготовительный цех (обеспечение основных подразделений заготовками листового металла, профилем, прокатом, катанкой и т.п.); на ОАО «Элеватормельмаш» - участок литья заготовок по оболочковым формам, входящий в каркасно-сварочный цех. В качестве аутсорсеров могут выступать: для ОАО «Элеватормельмаш» - машиностроительное предприятие ЗАО «Тролза», располагающее более современным литейным оборудованием; для и ЗАО «Сарэнергомаш» - ООО «Тайзер», располагающее более современным и качественным парком соответствующего оборудования (гильотины, пневмоножницы и т.п.). Из состава управленческих функций на обоих предприятиях может быть переведена на аутсорсинг кадровая служба (в обоих случаях представлены одним сотрудником). В качестве аутсорсера может выступать фирма «Персонал-консалтинг», осуществляющая кадровое обслуживание таких организаций, как Мясокомбинат «Дубки», ООО «Резерв», ТД «Архипелаг».

В рамках диссертационного исследования автором был разработан алгоритм формирования и реализации механизма аутсорсинга, включающий в себя: анализ основных управленческих и производственных процессов, включая анализ функциональных взаимоотношений между структурными подразделениями и анализ затрат времени на реализацию процессов; анализ основных технико-экономических показателей деятельности; анализ деятельности и возможностей потенциальных аутсорсеров; выделение и определение организационно-правовой формы передачи на аутсорсинг анализируемого процесса; оценка эффективности реализации механизма аутсорсинга на предприятии.

Работа, проведенная в рамках данного диссертационного исследования, дает возможность выработать методические и практические рекомендации по дальнейшему развитию механизма аутсорсинга на предприятиях машиностроения и приборостроения. Полученные результаты диссертационного исследования и предложенные практические рекомендации по развитию механизма аутсорсинга дадут возможность повысить эффективность деятельности изучаемого предприятия, а также могут быть приняты за основу при разработке проекта перехода на аутсорсинг родственных предприятий.

III. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах и изданиях, рекомендованных перечнем ВАК

1. Воронин, Э.Е. Управление промышленными предприятиями на основе аутсорсинга / Э.Е. Воронин // Вестник Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. – Саратов, 2009. - № 4 (28). с. 91-95. – 0,5 печ.л.
2. Воронин, Э.Е. Оценка условий применения аутсорсинга в деятельности предприятий Саратовского региона / Э.Е. Воронин // Вестник Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. – Саратов, 2010. - №1(29).– с. 67-70 - 0,5 печ.л.
3. Воронин, Э.Е. Аутсорсинг на предприятиях промышленности: риски и возможности осуществления / Э.Е. Воронин // Вестник Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. – Саратов, 2011. - № 2 (36). с. 63-66. – 0,5 печ.л.

Статьи и тезисы в других научных изданиях

1. Воронин, Э.Е. Роль аутсорсинга в антикризисном менеджменте промышленных предприятий / Э.Е. Воронин // Теория и практика антикризисного управления // Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. Казань, изд-во КГФЭИ, 2003. – С. 157-158. (0,2 печ.л.)

2. Воронин, Э.Е. Предпосылки развития аутсорсинга бизнес-функций промышленных предприятий / Э.Е. Воронин // Сборник научных трудов по итогам НИР СГСЭУ за 2004 год. – Саратов: Изд-во СГСЭУ. - 0,2 печ.л.

3. Воронин, Э.Е. Условия развития аутсорсинга производственных или управленческих функций предприятия / Э.Е. Воронин // Теория, методология и практика научных исследований: экономика, управление, финансы, учет и анализ. Сборник научных трудов. Вып. 2. – Саратов: Изд-во СГСЭУ, 2004. – с. 28-30 (0,12 печ.л.)

4. Воронин, Э.Е., Поплавская И.Р. Перспективы развития аутсорсинга в кадровой сфере современных организаций / Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями. Межвузовский сборник научных трудов. Вып. 1. Ч.1. Самара: Изд-во Самарского государственного экономического университета, 2008. – с.100-108 (0,35 авт.л.)

5. Воронин, Э.Е., Кузнецов О.И. Развитие аутсорсинга в управлении персоналом современной организации / Теория и практика экономики и управления современной организацией: Сборник научных трудов. Саратов: Изд-во СГСЭУ, 2008. – с.75-79 (0,18 авт.л.)

6. Воронин, Э.Е. Аутсорсинг управления проектами в практике деятельности предприятий / Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий: Сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции. - Пенза, 2008. – с.47-49 (0,18 печ.л.)

7. Воронин, Э.Е. К вопросу формирования методологии использования аутсорсинга в деятельности промышленных предприятий / Экономика и социум: современные модели развития общества в аспекте глобализации: Материалы международной научно-практической конференции (30 июня 2008 г.). Часть 1. Саратов, 2008. – с. 33-34 (0,15 печ.л.)

8. Воронин, Э.Е., Желобитская, Т.В. Совершенствование процессов развития персонала предприятия на основе аутсорсинга / Социально-экономические проблемы России и её место в мире: Сборник научных трудов по материалам региональной научно-практической конференции молодых учёных (3-4 апреля 2008 г.) - Саратов, 2008. – с.208-211 (0,12 авт.л.)

9. Воронин, Э.Е., Ручкина, Т.В. Управленческое лидерство и аутсорсинг как стимул развития: Сборник научных трудов по материалам научно - практической конференции. - г. Саратов, 2008 – с.121-127 (0,25 авт.л.)

10. Воронин, Э.Е., Тишкова, Ю.Е. Проблемы своевременности выплаты заработной платы на промышленном предприятии в условиях финансового кризиса / Социально-экономическое развитие России в условиях глобального экономического кризиса: Сборник научных трудов по материалам межрегиональной научно-практической конференции молодых ученых. - Саратов, ноябрь 2009 г. – с.89-93 (0,12 авт.л.)

11. Воронин, Э.Е. Бюджетирование затрат на персонал предприятия как основа реализации стратегии аутсорсинга и фактор предотвращения кризисных ситуаций / Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития современной экономики и управления» от 30.05.2010 г. Саратов, 2010 – с.50-54 (0,4 печ. л.)

12. Воронин, Э.Е. Методологические подходы к применению аутсорсинга промышленными предприятиями: Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития современной экономики и управления» от 30.05.2010 г. Саратов, 2010 – с.46-50 (0,25 печ. л.)

Подписано в печать 6 мая 2011 года

Формат 60x84 1/16 Бумага типогр. №1

Уч. изд. л. 1,4. Тираж 100 экз. Заказ № 194

410003, Саратов, ул. Радищева, д. 89, СГСЭУ

