

В.И.Герасимчук

Киевский политехнический институт, Украина

Аутсорсинг и современные концепции менеджмента

Рассмотрены сущность, роль и значение аутсорсинга в современном менеджменте. Подчеркнуто, что конкуренция является основой и главной движущей силой аутсорсинга. Проанализированы перспективные тенденции, влияющие на стратегию его введения. Описаны новые концепции менеджмента, направленные на повышение эффективности и конкурентоспособности организации. Особое внимание уделено основным положениям концепции Всеобщего менеджмента качества. Раскрыто место реинжиниринга бизнес-процессов в практике современного менеджмента. Предложена модель эволюции современной организации.

Ключевые слова: аутсорсинг, концепция, менеджмент, тенденция, применение, конкуренция, реинжиниринг, бизнес-процесс, функция, услуга.

Сущность аутсорсинга и тенденции, влияющие на стратегию его введения

В современном менеджменте под аутсорсингом понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения. В настоящее время аутсорсинг рассматривается как современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции трех экономических центров, сложившихся к началу XXI в. в мире, — США, Японии и Европы [1; 14].

Конкуренция является «питательной средой», основой и главной движущей силой аутсорсинга. Причем в большинстве развитых стран мира любое конкурентное преимущество достигается за счет знаний, умений и творческих решений. К сожалению, не все эти преимущества долговечны, поскольку благодаря современным технологиям новые знания и умения довольно быстро распространяются среди конкурентов» [2; 26].

Аутсорсинг — продукт современных тенденций развития «мировой экономики, противоположных тенденциям монополизации. Это методология адаптации управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, а в отдельных случаях и ресурсы конкурентов» [1; 15].

В этой связи за последнее десятилетие мощная волна аутсорсинга захлестнула почти все организации. В стремлении сократить размеры фирмы, уменьшить штаты штаб-квартир и сосредоточить внимание на добавочной стоимости и основных, характерных для этой фирмы видах деятельности государственные и частные организации применяют принцип «снабжение извне» ко многим процессам, которые раньше выполнялись самими фирмами. Результаты выполнения этих процессов покупаются у аутсорсеров в качестве услуг. К ним относятся, в первую очередь, обслуживающие процессы (приготовление пищи, обеспечение безопасности, уборка, обслуживание офисной техники и другие, необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации), затем вспомогательные и, наконец, основные. Отдельными областями применения аутсорсинга стали транспорт, коммуникации, складское хозяйство, управление недвижимостью и пр.

По мнению Роберта Монзки (Robert M.Monczka) из Мичиганского университета, существует семь перспективных тенденций, влияющих на стратегию введения аутсорсинга (табл.).

Процессы экономической глобализации, затронувшие все без исключения национальные экономики, во многом определяют решение проблемы «производить или покупать?» в отношении выбора источника поставок. При правильном использовании международные, или глобальные, источники поставок (international sourcing, или global sourcing) становятся мощным оружием в конкурентной борьбе.

Тенденции, влияющие на стратегию введения аутсорсинга

№ п/п	Тенденция	Стратегия
1	Глобализация	Интеграция стратегии обеспечения/ обслуживания клиента Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени и т.д. Модификация структуры/каналов снабженческой базы
2	Информационные технологии	Глобальная стратегическая цепь Связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи
3	Учет требований внешнего клиента	Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента
4	Технология процесса / производства	Союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологий
5	Возрастание сложности работы	Необходимость создания обширной базы обеспечения/стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей
6	Юридические вопросы / защита окружающей среды	Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения
7	Пересмотр / модификация	Пересмотр внешних процессов Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения

Примечание. Использованы данные работы [3; 240].

Современные концепции менеджмента, направленные на повышение эффективности и конкурентоспособности

Аутсорсинг как новая концепция построения бизнеса формирует принципиально новый взгляд на будущее не только отдельных фирм, но и предпринимательства в целом. Успех менеджмента состоит в постоянном совершенствовании компании, гибкости и адаптивности, предпринимательской инициативе и компетенции. Конкуренция на открытом рынке, где определяющую роль играют уже не только соотношение цены и качества продукции, а и возможности наилучшего удовлетворения потребностей клиентов, спектр предоставляемых сопутствующих услуг, сокращение времени выхода на рынок новых товаров, обладание интеллектуальной собственностью и другие преимущества компании, заставляет менеджеров использовать новые концепции управления, которые охватывают такие понятия, как всеобщий менеджмент качества (total quality management, TQM), реинжиниринг бизнес-процессов (business process reengineering, BPR), построение рациональных «тонких» структур управления (lean management), «стройное производство» (lean production), управление человеческими ресурсами (human resources management), сокращение (downsizing) и децентрализация (decentralization) [1; 53].

Все современные концепции менеджмента, в конечном счете направлены на повышение эффективности и конкурентоспособности организации. По мнению Дж.Б.Хейвуда, руководство компаний, по крайней мере крупных, традиционно использует в рамках одного проекта, направленного на повышение эффективности, три элемента [2; 26]:

- а) применение современных методов управления;
- б) внедрение информационных технологий;
- в) привлечение консультантов по вопросам управления.

Современные методы управления основаны на последовательном использовании всех доступных методов и приемов, предлагаемых концепциями TQM и BPR. При этом TQM преследует цели улучшения существующих технологических процессов, BPR требует от компании пересмотра и такой реорганизации функций, которая привела бы их в соответствие с требованиями клиентов. Применение новых информационных технологий, в том числе систем планирования ресурсов и управления предприятием (enterprise resource planning, ERP), обеспечивает снижение издержек обслуживания

бизнес-процессов. Преобразования, которым подвергается компания в процессе внедрения доступных инструментов повышения эффективности и конкурентоспособности, осуществляются в рамках отдельных проектов, для разработки и реализации которых приглашаются квалифицированные специалисты. Мнение специалистов-консультантов чрезвычайно важно для компании еще и потому, что профессиональный «взгляд со стороны» позволяет выявить реальные потребности клиентов компании.

Основные положения концепции Всеобщего менеджмента качества

Концепция Всеобщего менеджмента качества (TQM — Total Quality Management) пришла на смену маркетинговой концепции управления бизнесом. TQM — это философия организации, основанная на стремлении к качеству и практике управления, которая приводит к всеобщему качеству [4; 58].

Основные положения концепции TQM таковы [5; 514–516]:

1) определяющая роль руководства в мероприятиях по реформированию (реструктуризации) предприятий на основе принципов TQM. Руководство должно возглавить реорганизацию деятельности фирмы, интегрировать систему управления качеством в общую модель управления компанией;

2) основное внимание — клиентам. Прежде всего, клиенты должны быть идентифицированы, т.е. сотрудники, и в первую очередь руководители, должны четко знать, кто является потребителем продукции фирмы. Затем следует определить потребности своих клиентов и разработать систему показателей, определяющих степень удовлетворенности клиентов продукцией фирмы, и после этого взять эту систему показателей за основу мотивации сотрудников и управления фирмой в целом как главный индикатор успеха развития организации. Большую роль в повышении эффективности взаимодействия с клиентами играет система коммуникации с ними;

3) стратегическое планирование. Большое внимание в TQM уделяется процессам планирования вообще и стратегического планирования в частности. При этом планируется достижение не только традиционных производственно-хозяйственных целей, но и целей, до последнего времени рассматриваемых как неосязаемые и неизмеримые, таких как уровень удовлетворения потребителей, положительный деловой образ компании, престиж торговых марок и пр.;

4) вовлечение всех сотрудников. В TQM предполагается делегировать больше ответственности на нижние уровни управления. При этом не следует забывать, что сотрудники должны быть специально подготовлены для принятия этой новой для них ответственности;

5) подготовка персонала. При расширении полномочий и функциональных обязанностей возникает необходимость постоянной подготовки персонала, причем не узкой подготовки по отдельным профессиональным вопросам, а более широкого образования. Другой новой характеристикой подготовки в TQM является оценка эффективности обучения;

6) награды и признание. Для того чтобы новая система работала, необходимо, чтобы она была закреплена в соответствующей системе мотивации, которая поощряла бы должное поведение и ограничивала недолжное. Формальные награды и признание должны гармонировать с неформальными;

7) разработка продукции и услуг должна быстро и чутко реагировать на постоянно меняющиеся и увеличивающиеся потребности и ожидания потребителей. Критическим значением обладают такие показатели, как улучшение качества разработки, т.е. соответствие разработок требованиям клиента, и продолжительность цикла разработка — внедрение;

8) управление процессом. основополагающим принципом TQM является концентрация всех усилий по совершенствованию деятельности предприятия на конкретных процессах, и в особенности на процессах, непосредственно влияющих на качество конечной продукции фирмы;

9) качество продукции поставщиков. Требования к качеству продукции поставщиков предъявляются практически такие же, как и к своей собственной. Для мониторинга поставщиков следует оперативно отслеживать качество их продукции и своевременно отказываться от услуг ненадежных (если это возможно);

10) информационная система. Для нормального функционирования системы TQM необходимо разработать и внедрить поддерживающую ИС, позволяющую эффективно собирать, хранить и использовать данные, информацию и знания, но прежде следует четко определить, какие данные собирать и как их обрабатывать и распространять;

11) лучший опыт. Одним из действенных инструментов по повышению качества и улучшению системы управления является определение и использование лучшего опыта других компаний (так

называемый benchmarking). Обычно эта деятельность состоит из определения процессов, которые предполагается улучшить, моделирования собственных процессов, изучения лучшего опыта других компаний, анализа и формулирования выводов, а также использования полученных результатов;

12) постоянная оценка эффективности работы системы управления качеством. Для такой оценки необходимо разработать систему критериев и порядок проведения таких оценок. Полученные и проанализированные результаты должны быть использованы для дальнейшего совершенствования деятельности предприятия.

Реинжиниринг бизнес-процессов в практике современного менеджмента

В практике современного менеджмента реинжиниринг бизнес-процессов как понятие рассматривается в качестве элемента системы, включающей также инжиниринг бизнеса и усовершенствование бизнеса [6, 7].

Инжиниринг бизнеса в общем случае представляет набор приемов и методов, которые предприятие использует для проектирования совокупности работ, необходимых для достижения желаемого результата в рамках конкретной предпринимательской деятельности. Наиболее весомой движущей силой в этом процессе является потребность в достижении целей предприятия надежными методами.

Реинжиниринг бизнеса подразумевает, что проведен анализ существующей предпринимательской деятельности, проанализировано, что делается, как это делается и т.д. Задача реинжиниринга бизнес-процессов состоит в том, чтобы найти (создать) совершенно новый способ осуществления имеющегося бизнеса (или его наиболее важных процессов) с использованием технических и организационных новаций для лучшего обслуживания потребителей и занятия (удержания) желаемой позиции на рынке.

Реинжиниринг может осуществляться многократно до тех пор, пока большинство процессов предприятия, определяющих его успех, не будет полностью перепроектировано. Проведение этой работы подразделяется на фазы, каждая из которых имеет ясно определенную цель. Главной целью всегда является достижение существенных улучшений в работе предприятия при осуществлении конкретной предпринимательской деятельности.

После завершения инжиниринга и/или реинжиниринга конкретных бизнес-процессов они должны совершенствоваться и улучшаться, что требует новых целей и усилий для их достижения. Эти цели значительно скромнее, чем цели реинжиниринга в силу того, что совершенствование является локальной работой и не охватывает весь бизнес. Однако совершенствование бизнес-процессов должно продолжаться постоянно, чтобы сохранять достигнутый успех предприятия.

При реализации системы «инжиниринг, реинжиниринг и совершенствование бизнеса» наибольший интерес представляет реинжиниринг бизнеса, потому что именно он дает впечатляющие и кардинальные результаты в случае успеха этой работы. Усовершенствование бизнеса не так бросается в глаза в основном потому, что предприятия постоянно им занимаются.

Общая схема и содержание работ по реинжинирингу бизнес-процессов

Общая схема процесса реинжиниринга включает четыре этапа: разработку образа будущей организации; создание модели действующего предприятия; перепроектирование существующих бизнес-процессов, разработку системы взаимодействия персонала и информационной системы; внедрение перепроектированных процессов, в результате чего на базе прежней создается новая организация.

Выполнение этапов реинжиниринга предусматривает выполнение определенной совокупности следующих работ [8; 313]:

1) разработка образа будущей организации, который отражает представление руководства о развитии конкретного бизнеса (бизнесов), чтобы достигнуть стратегических целей. На этом этапе определяются основные результаты (показатели) деятельности предприятия, которых требуется достичь по завершении реинжиниринга;

2) анализ существующего бизнеса, в процессе которого проводится исследование предприятия и составляются схемы его функционирования в настоящий момент. При этом должны быть рассмотрены все (или основные) возможные пути достижения целей предприятия;

3) перепроектирование бизнес-процессов путем разработки новых и/или изменения действующих процессов и поддерживающей их информационной системы, создание прототипов новых процессов и их тестирование;

4) внедрение новых бизнес-процессов, т.е. новая организация работ, вводится в конкретный бизнес. Новые бизнес-процессы реализуются исполнителями предусмотренных работ.

Необходимо подчеркнуть, что перечисленные этапы выполняются не в строгой последовательности, а (по крайней мере, частично) параллельно, причем некоторые из них в процессе оптимизации повторяются.

Проведение реинжиниринга имеет своей целью снижение стоимости реализуемых бизнес-процессов, сокращение избыточных внутрифирменных работ, делая труд работников предприятия более производительным путем улучшения их профессиональной подготовки и повышения ответственности.

Построение модели эволюции современной организации

Определенный интерес представляет изучение эволюции современной организации, называемой переходом от модели OEM (original equipment manufacturing — производитель продукции собственной марки) к модели VBO (vehicle brand owner — владелец торговой марки или бренда).

В сфере производства высокотехнологичной продукции традиционно реализуется цепочка: ODM (original design manufacturer — разработчик изделия и/или дизайна) — OEM (original equipment manufacturer — производитель изделия, имеющий торговую марку или бренд) — SEM (contract equipment manufacturer — контрактный производитель, производящий изделие под торговой маркой заказчика OEM) [1; 55].

Технологически замкнутая компания (или холдинг), построенная с использованием традиционных моделей и концепций менеджмента, ориентирована на «рынок производителя». В свою очередь, VBO-компания нацелена на «рынок потребителя» и целиком специализируется на управлении продажами, разработке новых продуктов, управлении ноу-хау и инновациями, развитии интеллектуального капитала. Производство же построено на основе размещения заказов у внешних организаций, т.е. на основе производственного аутсорсинга (рис.).

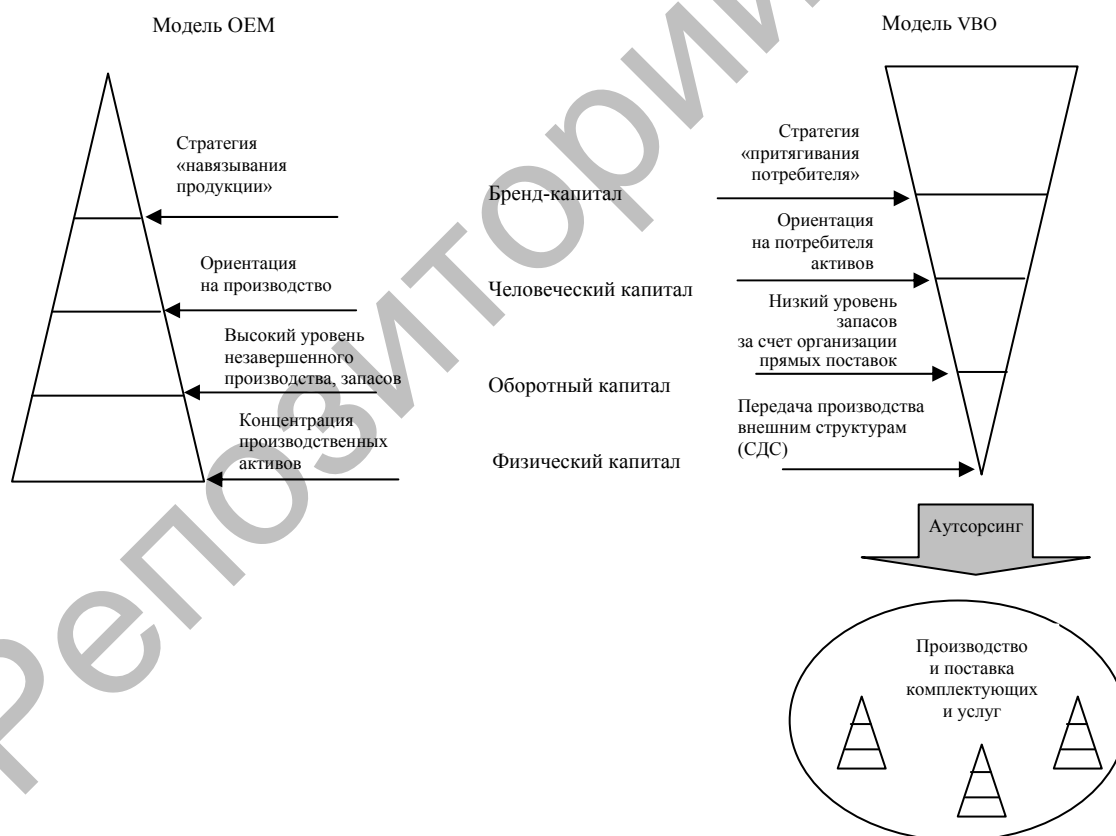


Рисунок. Модель эволюции современной организации (данные работы [1; 56])

Формирование VBO-модели — заключительный этап использования полного аутсорсинга производственных бизнес-процессов. Однако аутсорсинг как стратегическая альтернатива доступен практически на любом этапе развития организации.

Список литературы

- 1 Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с.
- 2 Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2002. — 269 с.
- 3 Monczka R.M. Purchasing 2000: Building the Infrastructure. NAPM Annual international Purchasing and Materials Managements Conference Proceedings, 1994. — P. 240.
- 4 Розова Н.К. Менеджмент качества: Учеб. пособие. — СПб.: Вектор, 2005. — 192 с.
- 5 Мазур И.И., Шатира В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шейн В.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Омега-Л, 2008. — 781 с.
- 6 Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 414 с.
- 7 Оголева Л.Н., Чернецова Е.В., Радиковский В.М. Реинжиниринг производства: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2005. — 304 с.
- 8 Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. — Минск: Мисанта, 2003. — 624 с.

В.И.Герасимчук

Аутсорсинг және менеджменттің заманауи тұжырымдамалары

Заманауи менеджменттегі аутсорсингтің мәні, рөлі және маңызы қарастырылған. Бәсеке аутсорсингтің негізі және басты қозғаушы күші болып табылатындығы пайымдалған. Аутсорсингті енгізу стратегиясына ықпал етуші болашағы зор үрдістер талданған. Ұйымның тиімділігін және бәсекеқабілеттілігін арттыруға бағытталған менеджменттің жаңа тұжырымдамасы бейнеленген. Сапаның жалпы менеджменті тұжырымдамасының негізгі қағидаларына айрықша көңіл бөлінген. Заманауи менеджмент тәжірибесіндегі бизнес-үдеріс реинжинирингінің орны ашылып көрсетілген. Заманауи ұйым дамуының үлгісі ұсынылған.

V.I.Gerasimchuk

Outsourcing and modern concepts of management

The essence, role and value of outsourcing in modern management are considered. It is emphasized that the competition is a basis and the main motive power of outsourcing. The perspective tendencies influencing strategy of introduction of outsourcing are analyzed. The new concepts of management directed on increase of efficiency and competitiveness of the organization are described. The special attention is given to basic provisions of the concept of General quality management. The place of reengineering of business processes in practice of modern management reveals. The model of evolution of the modern organization is offered.