

Механизм повышения эффективности бизнес-процессов промышленных предприятий на основе аутсорсинга

© 2018 г. Х. Дж. В. Алькарави *

Изучение проблем, связанных с динамизмом и изменчивостью экономической среды, требует постоянного развития предприятия является сложным и многоплановым явлением, обозначило множество нерешенных задач. Выбор других бизнес-процессов для передачи на аутсорсинг является важной проблемой, от решения которой зависит эффективность развития промышленных предприятий. Требуют постоянного развития и совершенствования системы организации деятельности предприятия, разработка новых, прогрессивных форм и методов управления, способных минимизировать и нивелировать влияние негативных факторов на показатели их развития. Особенно это касается промышленных предприятий. Проблемы низкой конкурентоспособности промышленных предприятий, ограниченность ресурсов, необходимых для эффективного их функционирования, и низкий уровень кадрового потенциала требуют изменений в хозяйственной деятельности с помощью эффективных методов управления, высокую эффективность бизнес-процессов и повышают конкурентоспособность субъектов хозяйствования, которые должны стать основой формирования новой модели хозяйственной деятельности промышленных предприятий на базе построенной модели выбора оптимального аутсорсинга, которая позволяет повысить эффективность производственного процесса промышленного предприятия.

Ключевые слова: бизнес-процессы, аутсорсинг, управление, предприятие, конкурентоспособность

Введение

Современный этап развития экономики характеризуется постоянным ростом конкуренции и нестабильностью всех сфер деятельности. Предприятия, желая оптимизировать свою деятельность, уменьшают количество выполняемых функций на промышленных предприятиях. Эти особенности определили необходимость разработки новых подходов к эффективному управлению качеством развития промышленных предприятий посредством обеспечения четкого функционирования внутренней структуры предприятий и организационных изменений, имеющих целью адаптацию промышленного предприятия к воздействиям внешней среды. Одной из таких форм стал аутсорсинг, экономической сущностью которого является система отношений, возникающих при передаче компанией-заказчиком некоторых видов своей деятельности специализированным фирмам на основе долгосрочных договоров. Но рынок аутсорсинговых услуг только приобретает динамическое развитие, обостряется необходимость научного поиска,

направленного на создание теоретико-прикладных основ организации аутсорсинга бизнес-процессов на промышленных предприятиях. Кроме того, недостаточность теоретических и практических разработок в этой сфере, невозможность практического использования многих из них обусловили выбор направления исследования.

Аутсорсинг в оценке различных авторов

В настоящее время вопросам развития и управления промышленным предприятием и проблемам использования аутсорсинга посвящено большое число работ. Вопросы развития аутсорсинга исследовали в своих работах такие ученые, как Б. Андерсен, Б.А. Аникин, Ж.-Л. Бравар, С.О. Календжян, Е.В. Карашевич, А.И. Микале, А.Н. Руденко и Е.А. Кудинова, Дж.Б. Хейвуд, Сабах Кадури и др. Отдавая должное значительному научному наследию ученых, следует отметить, что разработке методического обеспечения оценки эффекта от использования аутсорсинговых услуг на предприятии должного внимания не уделяется, чем именно и обосновывается актуальность и выбор данной темы. Сущность концепции аутсорсинга заключается в передаче выполнения процессов предприятия специализированным исполнителям для обеспечения стратегических преимуществ.

* Аспирант, hw_22298@yahoo.com

Южно-Уральский государственный университет, 454080, Челябинск, Проспект Ленина, д. 76.

Стратегическими преимуществами могут выступать: возможность концентрации внимания на ключевых компетенциях, наиболее рациональное распределение основных фондов, экономия текущих ресурсов, доступ к новейшим технологиям, возможность привлечения высококвалифицированных специалистов, повышение скорости выхода на новые рынки и т.д. В стратегической перспективе применение аутсорсинга направлено на завоевание прочных позиций на рынке, что, в частности, выражается в создании положительного имиджа предприятия, расширении круга потребителей, поддержке долгосрочных деловых связей с контрагентами [1, С. 122].

Аутсорсинг всегда означает участие в выполнении функций корпоративного управления сторонних организаций, специализирующихся на конкретном типе деятельности [2; 3]. При принятии решения об использовании аутсорсинга предприятие ставит перед собой такие цели, как повышение качества при постоянных производственных затратах; снижение цен при сохранении текущего уровня качества за счет снижения производственных затрат; увеличение финансовой устойчивости предприятия за счет минимизации затрат при сохранении текущего уровня качества. Но ценность аутсорсинга заключается в усилении позиций предприятия на конкурентном рынке [4, С. 57].

Передача функций имеет смысл, если разница между затратами на самостоятельное осуществление функций и стоимостью услуг поставщика превышает планируемые стоимости непрофильных бизнес-процессов [5, С. 122].

В диссертации А.В. Софрикова рассчитывается прогнозный экономический эффект и фактический экономический эффект от внедрения аутсорсинга бизнес-процесса на основе оценки себестоимости выполнения i -го бизнес-процесса собственными силами с учетом возможного роста в силу различных факторов, фиксированной стоимости выполнения бизнес-процесса аутсорсера, экономии, возникающей в результате сокращения условно-постоянных расходов при осуществлении бизнес-процесса собственными силами и прибыли от реализации или сдачи в аренду имущества, используемого в осуществлении бизнес-процессов [6, С. 16].

Результат – экономия от внедрения аутсорсинга заказчиков за определенный период времени (1 год) [6, С. 16]. Метод имеет следующие недостатки: в состав расходов в случае осуществления процесса собственными силами и в случае передачи осуществления процесса стороннему предприятию различные авторы относят различные виды и статьи затрат, что влияет на формирование результативного показателя; невозможность проведения сравнительного анализа; учитывается только количественный показатель оценки эффективности.

Другим методом бизнес-процессов является аутсорсинг – передача стороннему предприятию некоторых функций или части задач, связанных с

бизнес-процессами продукции. Производственный аутсорсинг бизнес-процессов распределяется на аутсорсинг основного бизнес-процессов и аутсорсинг вспомогательного бизнес-процессов, которые позволяют более конкретно представлять и точнее выделять бизнес-процессы [7]. Производственный аутсорсинг по видам делится на аутсорсинг основного производства и аутсорсинг вспомогательного производства [8, С. 88]. Реализация процесса аутсорсинга на предприятии предусматривает такую последовательность этапов (рис. 1).

Анализ предложенных подходов показывает, что рассмотренный порядок реализации этапов бизнес-процессов на включает определения ключевых компетенций и «узких мест» на предприятии.

Механизм аутсорсинга бизнес-процессов промышленных предприятий

Повышение эффективности реализации механизма управления аутсорсингом развития промышленных предприятий с привлечением бенчмаркинга позволит увеличить их конкурентные преимущества на рынке, создать прочный фундамент для успешной работы в условиях глобализации отраслевой экономики, ориентированных на стратегию развития предприятия [9]. В связи с этим возникает необходимость поиска и использования новых возможностей и новых компетенций на предприятиях, основанных на внедрении новейших методов и процедур поиска ключевых факторов успеха с привлечением бенчмаркинга в процессе управления качеством развития промышленных предприятий.

В общем виде процедура процесса реализации механизма управления аутсорсингом на предприятии происходит следующим образом (рис. 2).

В случае самостоятельного выполнения предприятием исследования оно должно проводиться по следующим направлениям: анализ потенциала рынка услуг аутсорсинга с удовлетворения спроса на выполнение функции в необходимом объеме; анализ возможности формирования конкурентного рынка услуг аутсорсинга по выполнению функции; уточнение рыночной стоимости функций, переданных на аутсорсинг; прогноз развития рынка услуг аутсорсинга.

Общая модель выбора оптимального аутсорсера имеет следующий вид (рис. 3).

На основе практического использования предложенного механизма формулируются предварительные требования, предъявляемые потенциальному аутсорсеру. При управлении качеством развития промышленного предприятия: при оценке аутсорсера необходимо учитывать как заявленную поставщиком стоимость услуг, так и планируемую сумму бизнес-процессов; обоснование и использование методов, обеспечивающих выбор оптимального набора значимых параметров реализации механизма управления аутсорсингом на предприятии; оценку эффективности выбранной и реализованной стратегии, отслеживание изменений и корректировки

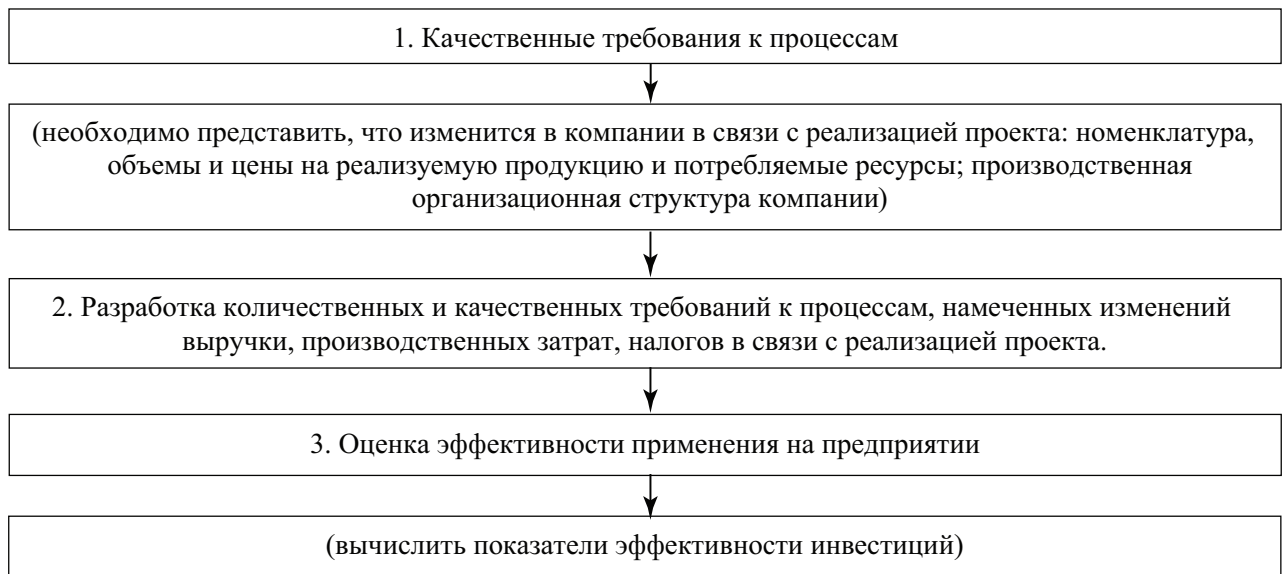


Рис. 1. Последовательность этапов процесса аутсорсинга
[Sequence of the stages of the outsourcing process]



Рис. 2. Процесс реализации механизма управления аутсорсингом на предприятии
[The process of implementing the management mechanism of outsourcing in the enterprise]

Источник: разработано автором.

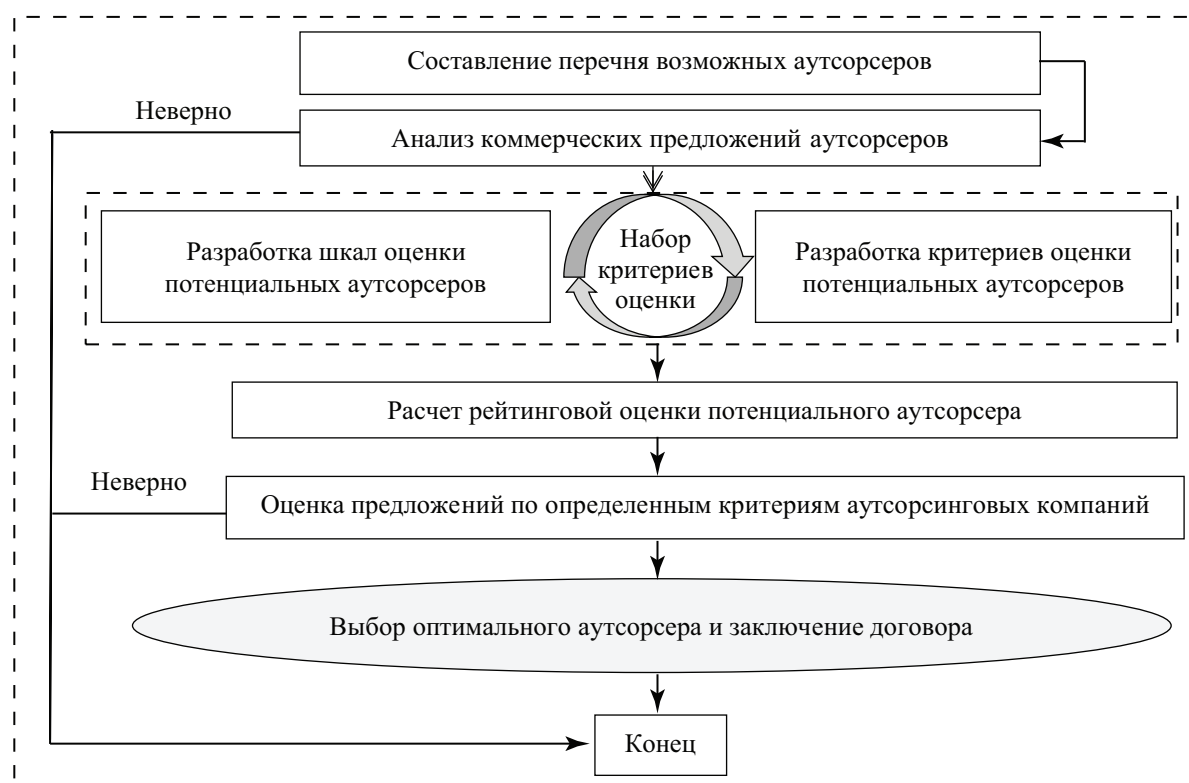


Рис. 3. Модель выбора оптимального аутсорсера

[Model of choosing the best outsourcer]

Источник: разработано автором.

управленческих решений с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей и возможностей [10].

После этого проводится оценка возможных рисков передачи на аутсорсинг непрофильной функции бизнес-процессов. Если на этом этапе принято решение о переходе на аутсорсинг, последующие разработка, описание количественных и качественных требований к функциям также передаются на аутсорсинг. Результатом работы на данном этапе будут техническое задание, проект контракта на аутсорсинг и другая документация [11, С. 14].

С помощью качественных параметров можно оценить, насколько улучшилась деятельность предприятия с точки зрения качественной составляющей его функционирования, что влияет на увеличение спроса потребителей и прибыли предприятия, характеризует результативность, эффективность и адаптивность процесса [12, 13].

Оценка эффективности применения аутсорсинга на предприятии с использованием экспертных оценок

При формировании экспертной группы необходимо решить две важные проблемы: определить число членов экспертной группы и оценить компетентность экспертов [4].

Поэтому при выборе числа экспертов также нужен компромисс между точностью и трудоемкостью работы, времени проведения экспертизы.

Степень пригодности специалиста к экспертизе на основе анкетного опроса определяется с помощью коэффициента компетентности:

$$k = \frac{\sum \partial_i}{\sum \partial_j},$$

где ∂_i – вес i -й градации (определенной экспертом) i -й характеристики в баллах; ∂_j – максимальный вес j -й характеристики в баллах.

После формирования группы экспертов они могли выставить баллы по каждому из двух атрибутивных критериев для каждого бизнес-процесса значимости или качества.

Иначе говоря, эффективность внедрения аутсорсинга на предприятии можно определить с помощью таких качественных показателей, как улучшение технологической оснащенности производственного процесса, повышение эффективности использования основных средств, обеспечение увеличения производительности труда и т.д.; рост доли инновационной продукции; уменьшение доли брака; улучшение качества и оперативности предоставляемых услуг или продукции, а также ее составных элементов; оптимизации организационной структуры процес-

са производства. Структурный эффект достигается улучшением взаимодействия между подразделениями предприятия за счет оптимизации организационной структуры предприятия; эффект повышения качества работ создает положительный имидж предприятия, и т. д. [14].

На следующем этапе происходит заключение контракта на аутсорсинг. Основная задача этапа состоит в обеспечении выполнения функций на уровне ожиданий предприятия-заказчика. Содержание договора требует тщательной разработки, при этом должны учитываться все возможные налоговые, административные и гражданско-правовые последствия [15, 16].

После формализации отношений предприятия-заказчика и аутсорсера в форме контракта становится необходимой разработка и внедрение управленческих решений, связанных с аутсорсингом [17, 18].

В рамках работы на данном этапе необходимо разработать план организационно-структурных и других административных изменений, связанных с передачей видов деятельности на аутсорсинг, и назначить ответственных за решение технологических вопросов в рамках реализации контракта на аутсорсинг.

Результатом работы на данном этапе будет решение о проведении изменений, связанных с передачей функции на аутсорсинг. В конце этого этапа происходит оптимизация деятельности предприятия, высвободившиеся ресурсы перераспределяются на выполнение других функций или видов деятельности.

Подобная оценка должна проводиться с учетом как явной экономии (за счет сокращения потребления ресурсов), так и скрытой экономии, связанной прежде всего с сокращением числа объектов управления и контроля. В то же время при принятии положительного решения о передаче той или иной функции на аутсорсинг важно помнить о необходимости текущего мониторинга эффективности аутсорсинга. В зависимости от результатов оценки возможно или продолжение мониторинга аутсорсинговой деятельности, или прекращение контракта по аутсорсингу.

Заключение

В целом приведенная модель оценки эффективности может быть использована для широкого спектра аутсорсинговых соглашений на основе возможности ее модификации и настройки для оценки эффектов аутсорсинговых соглашений на различные виды услуг.

Итак, основой бизнес-процессов в среде аутсорсинга является выполнение бизнес-процессов предприятия-заказчика более эффективным способом (более качественно, за меньший срок, используя меньшее количество ресурсов и т.д.). Аутсорсинг используется при перестройке процессов предприятия для улучшения ключевых возможностей производства. Это позволяет предприятию за счет новых

возможностей усилить собственную конкурентную позицию предприятия. Дальнейшей научной разведки требуют вопросы оценки эффективности реализации бизнес-процессов аутсорсинга на промышленном предприятии.

Библиографический список

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаф-финг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
2. Sabah Kadouri. International accounting standards and their impact on the accounting system reforms in the Iraqi economy // Network of Iraqi Economists. 2012. 10 p.
3. Кудинова Е.А., Руденко О.Н. Актуальные вопросы определения аутсорсинга // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. № 4-2 (11). С. 40–43.
4. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений: Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. 288 с.
5. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 176 с.
6. Софриков А.В. Методы и механизмы повышения эффективности деятельности строительной организации с использованием аутсорсинга: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 16 с.
7. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
8. Соколова Н.А. Экономический механизм организации аутсорсинга на промышленных предприятиях: дис. ... канд. экон. наук. Челябинск, 2012. 19 с.
9. Калянов Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. М.: СИНТЕГ, 2000. 203 с.
10. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М.: Дело, 2003. 272 с.
11. Карашевич В.Е. От подряда к аутсорсингу – первые шаги // Инновации. 2008. № 1(111). С. 125–128.
12. Федюкин В.К. Методы параметрической оценки качества продукции // Качество. Инновации. Образование. 2007. № 5 (27). С. 32–38.
13. Федюкин В.К. Управление качеством процессов. СПб.: Питер, 2004. 208 с.
14. Taylor J.-R. Quality control system procedures for planing Quality programs. McGraw- Hill Co. 1989.
15. Burn D. To outsource training or not to outsource training: That is the question // Human Resources Professional. 1998. V. 15(1). P. 18–23.
16. Mohammed B.N. Corporate Governance // International Conference on Creativity. Faculty of Economic Sciences. 2012, 21 p.
17. Микале А.И. Подходы к определению термина «аутсорсинг» // Экономический вестник НТУУ «КПИ». 2010. № 7. С. 111–115.
18. ALWaeli A.A. The role-based costing activities to achieve competitive advantage. Iraq, 2012. P. 46–55.

Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry

2018, vol. 11, no. 1, pp. 37–43

ISSN 2072-1633 (print)

ISSN 2413-662X (online)

The mechanism for increasing the efficiency of business processing of industrial enterprises on the basis of antocrossing

H.G.W. Alkarawy – hw_22298@yahoo.com

South Ural State University, 76 Prospekt Lenina, Chelyabinsk 454080, Russia

Abstract. Studying the problems associated with dynamism and the volatility of the economic environment require the constant development of the enterprise is a complex and multifaceted phenomenon, marked by many unresolved problems. The choice of other business processes for outsourcing is an important problem, from the decision of which depends the efficiency of the development of industrial enterprises. They require constant development and improvement of the organization of the enterprise, development of new, progressive forms and management methods that can minimize and neutralize the impact of negative factors on the indicators of their development. Especially it concerns the industrial enterprises. The problems of low competitiveness of industrial enterprises, the limited resources necessary for their effective functioning, and the low level of human resources require changes in economic activity through effective management methods, high efficiency of business processes and increase the competitiveness of business entities, which should become the basis for the formation of a new model of economic activity of industrial enterprises on the basis of the constructed model for choosing the optimal outsourcing, providing to increase the efficiency of the industrial process of an industrial enterprise. The development of modern economy is based on the effectiveness of business processes, therefore research of business processes of industrial enterprises, are based on it, deserves special attention.

Accelerating the pace of modernization, the speed of creating new knowledge and competition need not just the use of more advanced technical and technological solutions, but the introduction of management methods based on the model of choice of optimal outsourcing. Therefore, business processes in industrial enterprises are closely related to the introduction of new methods, technologies and management tools aimed at adapting business entities to the changing conditions of the external environment and the full realization of their production and potentials, and those that allow an industrial enterprise to obtain other competitive advantages.

Keywords: business processes, outsourcing, management, enterprise, competitiveness

References

1. Anikin B.A. *Autsorsing i autstaffing: vysokiye tekhnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high technology management]. Moscow: INFRA-M, 2009. 320 p. (In Russ.)
2. Sabah Kadouri. International accounting standards and their impact on the accounting system reforms in the Iraqi economy *Network of Iraqi Economists*. Baghdad. 2012. 10 p. (In Iraq.)
3. Kudinova E.A., Rudenko O.N. Actual questions of definition of outsourcing. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal = International Research Journal*. 2013. No. 4-2 (11). Pp. 40–43. (In Russ.)
4. Bravar Zh.-L., Morgan R. *Effektivnyy autsorsing: Ponima-niye, planirovaniye i ispol'zovaniye uspekhnykh autsorsingovykh otno-sheniy* [Effective outsourcing: Understanding, planning and using successful outsourcing relationships]. Moscow: Balans Biznes Buks, 2007. 288 p. (In Russ.)
5. Heywood J.B. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness]. Moscow: Vilyams, 2004. 176 p. (In Russ.)
6. Sofrikov A.V. *Metody i mekhanizmy povysheniya effektivnosti deyatel'nosti stroitel'noy organizatsii s ispol'zovaniyem autsorsinga* [Methods and mechanisms for increasing the efficiency of the construction organization using outsourcing]. Avtoref. dis.... kand. ekon. nauk. Moscow, 2010. 16 p. (In Russ.)
7. Andersen B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Improvement tools]. Moscow: RIA «Standarti i kachestvo», 2003. 272 p. (In Russ.)
8. Sokolova N.A. *Ekonomicheskiy mekhanizm organizatsii autsorsinga na promyshlennykh predpriyatiyakh* [Economic mechanism of organization of outsourcing at industrial enterprises]. Dis.... kand. ekon. nauk. Chelyabinsk, 2012. 19 p. (In Russ.)
9. Kalyanov G.N. *Teoriya i praktika reorganizatsii biznes-protsessov* [Theory and practice of business process reorganization]. Moscow: Sinteg, 2000. 203 p. (In Russ.)
10. Kalendzhyan S.O. *Autsorsing i delegirovaniye polnomochiy v deyatel'nosti kompaniy* [Outsourcing and delegation of authority in the activities of companies]. Moscow: Delo, 2003. 272 p. (In Russ.)
11. Karashevich V.Ye. From contractor to outsourcing – first steps. *Innovatsii = Innovations*. 2008. No. 1(111). Pp. 125–128. (In Russ.)
12. Fedyukin V.K. Methods of parametric quality evaluation of products. *Kachestvo. Innivatsii. Obrazovanie*. 2007. No. 5 (27). Pp. 32–38. (In Russ.)

13. Fedyukin V.K. *Upravleniye kachestvom protsessov* [Process quality management]. St. Petersburg: Piter, 2004. 208 p. (In Russ.)

14. Taylor J.R. Quality control system procedures for planning Quality programs. McGraw-Hill Education, 1989.

15. Burn D. To outsource training or not to outsource training. That is the question. *Human Resources Professional*. 1998, No. 15(1). Pp. 18–23.

16. Mohammed B.N. Corporate Governance. Faculty of Economic Sciences. Baghdad, 2012. 21 p. (In Iraq).

17. Mikale A.I. Approaches to the definition of the term «outsourcing», *Економічний вісник національного технічного університету України «Київський Політехнічний Інститут»*. 2010. No. 7. Pp. 111–115. (In Russ.)

18. ALWaeli A.A. The role-based costing activities to achieve competitive advantage. Iraq. 2012. Pp. 46–55. (In Iraq.)

Information about the author: Post Graduate.