

# *алгоритм управления отношениями с аутсорсерами*

## *формирование эффективного механизма при передаче бизнес-процессов промышленного предприятия на аутсорсинг*

### Аннотация

*В статье рассматриваются особенности формирования эффективного механизма взаимодействия между заказчиком и исполнителем при передаче бизнес-процессов промышленного предприятия на аутсорсинг. Обоснована последовательность построения и развития отношений субъектов аутсорсинга и разработан алгоритм управления этими взаимоотношениями.*

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, субъекты аутсорсинга, управление организацией, промышленное предприятие, информационные технологии, конкурентоспособность предприятия, производство продукции, аутсорсер

**В** последние десятилетия рынок претерпел существенные изменения. Конкурентоспособность современного предприятия зависит не только от умения извлекать максимум прибыли, грамотно управляя масштабами и объемами выпуска продукции, но также от согласования усилий в областях маркетинга, разработки, закупок, производства, сбыта, послепродажного обслуживания продукции, то есть от эффективности функционирования всех звеньев цепочки создания ценности для конечных потребителей.

Условия деятельности промышленных предприятий требуют новых концептуальных решений, принципов ведения бизнеса и структурной организации. Эти новые условия находят свое отражение в ряде характерных процессов, к которым относятся:

- переход от функциональной специализации к интеграции бизнес-процессов;
- интеграция всех звеньев цепочки создания ценности на основе современных информационных технологий;
- переход к выполнению индивидуальных заказов покупателей;

**Долбина  
Софья  
Анатольевна**  
аспирантка, кафедра  
менеджмента,  
Оренбургский  
государственный  
университет  
Dolbina.S@mfa.ru

**60**

*российское предпринимательство, 2010, № 12 (2)*

- выход на глобальный мировой рынок для обеспечения доходности новых продуктов и видов деятельности;
- сокращение жизненного цикла продукции и др. [1].

### **Внедрение аутсорсинга**

Анализ изменений во внешней и внутренней среде предприятий показывает, что наиболее эффективным является принцип формирования производственной системы на основе аутсорсинга. В сущности, только аутсорсинг предоставляет возможность построения цепочки создания ценности таким образом, чтобы каждое ее звено было обеспечено ключевыми компетенциями отдельного производителя продукции или услуг в отдельной сфере, а также доступными ресурсами [1].

Аутсорсинг (от англ. outsourcing (outer-source-using) – использование внешнего источника/ресурса) – передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области [2].

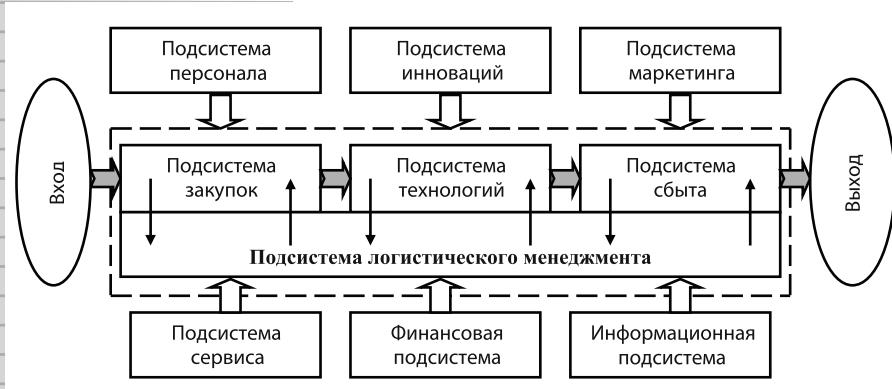
В соответствии со специальной программой британского правительства по тестированию рынка (1993), оптимальным аутсорсинг является в следующих случаях:

- когда требуется наличие значительных ресурсов, особенно большие капитальные или трудовые ресурсы;
- сферы деятельности слабо связаны между собой;
- требуются специальные знания и опыт;
- объем работы и ее результаты могут быть одинаково большими и малыми;
- деятельность предприятия подвержена резким колебаниям рынка, что влечет большие затраты на наем, обучение и сохранение персонала;
- быстро меняется технология, что требует больших инвестиций [3].

Анализ литературных источников показывает, что практически все рекомендации по внедрению аутсорсинга на промышленных предприятиях сводятся к следующим этапам:

- 1) изучение возможных альтернатив;
- 2) организация совещания по поводу того, что следует передать на аутсорсинг, и какими будут последствия его применения;

**конкурентоспособность предприятия зависит не только от умения извлекать максимум прибыли, но также от согласования усилий в областях маркетинга, разработки, закупок, производства, сбыта, послепродажного обслуживания продукции**



*Рис. 1. Основные подсистемы предприятия при организации его деятельности на основе аутсорсинга*

- 3) подготовка соответствующего технико-экономического обоснования или технической спецификации;
- 4) изучение компаний, предоставляющих услуги аутсорсинга;
- 5) организация тендера в соответствии с технической документацией;
- 6) оценка участников тендера в соответствии с предварительно выбранными критериями;
- 7) проведение переговоров после проведения тендера;
- 8) заключение контракта;
- 9) организация контроля и мониторинга.

### ***Управление взаимоотношениями субъектов аутсорсинга***

При внедрении аутсорсинга промышленные предприятия сталкиваются с рядом проблем, к числу которых относится проблема определения тех бизнес-процессов, которые целесообразно отдать компаниям, специализирующимся на аутсорсинге. Передача бизнес-процессов на аутсорсинг предполагает управление взаимоотношениями субъектов аутсорсинга, под которым понимается ск coординированная программа действий (интегрированный бизнес-процесс), разработанный совместно организацией-заказчиком и аутсорсером, чтобы улучшить общие показатели функционирования и снизить общие издержки цепи поставок.

***...только аутсорсинг предоставляет возможность построения цепочки создания ценности таким образом, чтобы каждое ее звено было обеспечено ключевыми компетенциями отдельного производителя***

Процесс формирования отношений подробно описан Марией Холмлунд [5], которая исследует варианты взаимодействия между двумя или несколькими предприятиями, возникающие на пяти последовательных уровнях:

- 1) действия – конкретные мероприятия, осуществляемые предприятием, такие как телефонные разговоры, которые могут касаться продукта, информации, финансовых ресурсов или социальных контактов;
- 2) эпизоды – несколько связанных между собой действий, например, проведение переговоров, отгрузка продукции и др.;
- 3) последовательность эпизодов – например, продвижение продукции и/или услуг;
- 4) взаимоотношения состоят из нескольких последовательностей эпизодов, например, реализация комплекса маркетинга;
- 5) партнерство, основанное на совместном использовании информации, доверительных и открытых отношениях, координации и планировании, общей выгоде и общих рисках, признании взаимозависимости, общих целях, совместности принципов ведения бизнеса.

На каждом уровне указанные выше взаимодействия состоят из процесса (что сделано?) и результата (что получено?). Таким образом, взаимодействия на более низком уровне могут влиять на взаимодействия на более высоком уровне и

**...оптимальным аутсорсинг является, когда требуется наличие значительных ресурсов, особенно большие капитальные или трудовые ресурсы**

#### Вид контроля сегментов рынка

Тип потребностей рынка	Оперативный	Стратегический
Однородные	Разработка монопродукта	Разработка монопродукта с полным циклом его обслуживания
Разнородные	Разработка типоразмерного ряда продукции	Разработка типоразмерного ряда продукции с полным циклом ее обслуживания
Элитарные	Разработка диверсифициированного ряда продукции	Разработка диверсифициированного ряда продукции с полным циклом ее обслуживания

Рис. 2. Основные виды деятельности предприятия на рынках различного типа

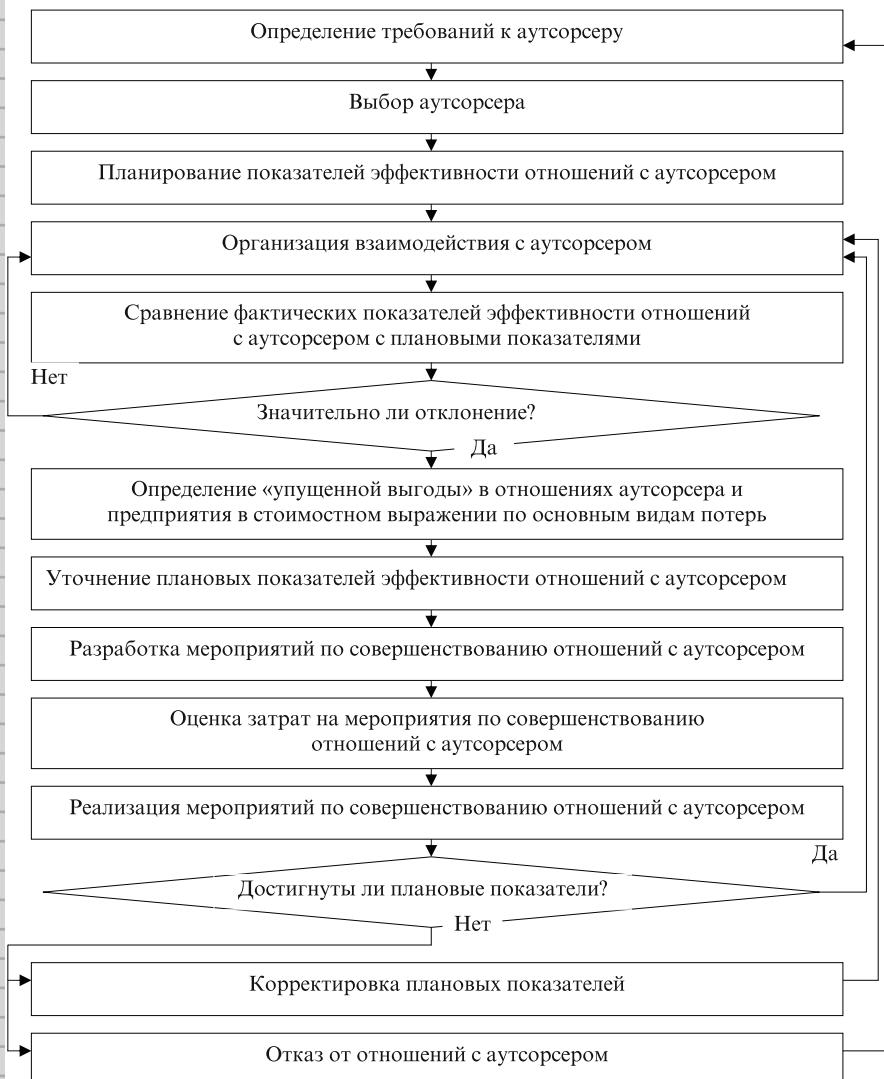


Рис. 3. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером

наоборот. В зависимости от того, на чем концентрируются усилия предприятия – на процессе или результате, может быть достигнута та или иная перспектива взаимоотношений организации-заказчика и аутсорсера.

## *Авторская версия формирования и развития отношений между предприятием и аутсорсером*

Используя изложенный выше материал, можно предложить авторскую версию формирования и развития отношений между предприятием и аутсорсером. Данная версия основана на данных

*Таблица*

### **Авторская версия формирования и развития отношений между предприятием и аутсорсером**

Вариант отношений	Интегрируемые подсистемы предприятий		Характеристика отношений
	Потребителя	Поставщика	
1. Организация бизнеса (начало деятельности) «действия»	-	Маркетинговая	Исследование потребностей сегмента рынка
2. Осуществление разовой закупки «действия»	Закупок, финансовая	Сбыта, финансовая	Торг и заключение договора разовой купли-продажи
3. Периодическая закупка при выпуске одного вида продукта и/или оказании услуги «эпизоды»	Технологическая	Технологическая	Пролонгация договора купли-продажи, возможное предоставление скидок на оптовые партии ресурсов
4. Организация выпуска типо-размерного ряда продукции и/или услуг «последовательность эпизодов»	Инновационная	Инновационная	Согласование сотрудничества в сфере подготовки производства
5. Организация послепродажного обслуживания продукции «последовательность эпизодов»	Сервисная	Сервисная	Организация сотрудничества с целью удержания конечных потребителей
6. Организация выпуска дифференцированного ряда продукции и/или услуг «взаимоотношения»	Маркетинговая, информационная	Маркетинговая, информационная	Качественное удовлетворение элитарных потребностей сегментов рынка
7. Выпуск дифференциированного ряда продукции и/или услуг при нарастающей конкуренции на рынке «взаимоотношения»	Логистического менеджмента	Логистического менеджмента	Приобретение дополнительного конкурентного преимущества за счет дополнительного создания ценности для конечного потребителя
8. Выпуск дифференциированного ряда продукции и/или услуг при значительной конкуренции на рынке «партнерство»	Персонала	Персонала	Развитие человеческого капитала предприятий при ориентации на создание единой концепцию управления
9. Выполнение индивидуальных заказов конечных потребителей «партнерство»	<i>Интеграция подсистем предприятий-партнеров</i>		Формирование единой концепции управления предприятиями-партнерами

рисунков 1 (см. на с. 62) и 2 (см. на с. 63) и представлена в таблице 1 (см. на с. 65).

Алгоритм управления отношениями с аутсорсером представлен на рис. 3 (см. на с. 64).

Таким образом, в рамках данной статьи обоснована последовательность формирования и развития отношений между организацией-заказчиком и аутсорсером, включающая поэтапную интеграцию основных подсистем предприятия, на основе которой создаются цепи ценности.

Также был разработан алгоритм управления отношениями с аутсорсерами, обеспечивающий эффективное управление цепями ценности.

### **Литература**

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2006. – 288 с.
2. Аутсорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>.
3. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. / Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2005. – 798 с.
4. Тяпухин А.П. Производственный менеджмент: Учебник. – СПб.: Гиорд, 2008. – 384 с.
5. Holmlund M. Perception configuration in business relationships // Management Decision. – 1999. – Vol. 37, №. 9. – P. 686–696.

**pn**

**Stalina A. Dolbina**

*Postgraduate Student, Chair of Management, Orenburg State University*

### **Forming an Effective Mechanism When Transferring Business Processes of a Industrial Enterprise to Outsourcers**

#### **Abstract**

*The article examines features of forming an effective mechanism of interaction between the customer and the outsourcer when transferring business processes of industrial enterprise to the latter. The author justifies the sequence of building and developing the relations between the outsourcing subjects. She also develops an algorithm for controlling these relationships.*

**Keywords:** business process, subjects of outsourcing, organization management, industrial enterprise, information technologies, competitiveness of enterprise, production, outsourcer