

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



**Н.П. Родинова, В.М. Остроухов,
В.С. Березняковский, И.В. Петрова**

ЭФФЕКТИВНЫЙ АУТСОРСИНГ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Второе издание

*Рекомендовано Межрегиональным учебно-методическим советом
профессионального образования в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по укрупненной группе специальностей 38.00.00
«Экономика и управление»
(протокол № 4 от 02.03.2020)*

купить
читать
онлайн
znanium.com

Москва
РИОР
ИНФРА-М

УДК 65.29(075.4)
ББК 65.290я73
Р60

ФЗ
№ 436-ФЗ

Издание не подлежит маркировке
в соответствии с п. 1 ч. 2 ст. 1

Учебное пособие подготовлено сотрудниками кафедры «Педагогика и психология профессионального образования» ФГБОУ ВО «МГУТУ им. К.Г. Разумовского (ПКУ)»

Авторы:

Родинова Н.П. — д-р экон. наук, профессор, руководитель образовательной программы «Управление персоналом». Автор более 200 печатных работ, в том числе двух монографий, учебников, учебных пособий по проблемам экономики и управления;

Остроухов В.М. — канд. экон. наук, доцент. Автор более 150 печатных работ, в том числе монографии, учебника, учебных пособий по проблемам экономики и управления;

Березняковский В.С. — канд. экон. наук. Автор более 80 печатных работ, в том числе монографии, учебника, учебных пособий по проблемам экономики и управления;

Петрова И.В. — канд. экон. наук. Автор 10 печатных работ, в том числе монографии, учебного пособия по проблемам экономики и управления

Рецензенты:

Ольшанская О.М. — Заслуженный работник текстильной и легкой промышленности, лауреат премии Правительства в области науки и техники, д-р экон. наук, профессор;

Голов Р.С. — д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг», ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»

Родинова Н.П., Остроухов В.М., Березняковский В.С., Петрова И.В.

Р60 Эффективный аутсорсинг : учебное пособие / Н.П. Родинова, В.М. Остроухов, В.С. Березняковский, И.В. Петрова. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 118 с. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.29039/01855-2>

ISBN 978-5-369-01855-2 (РИОР)

ISBN 978-5-16-016295-9 (ИНФРА-М)

В учебном пособии рассматриваются проблемы применения аутсорсинга как фактора реорганизации бизнес-процессов предприятия для обеспечения эффективного использования ресурсов и конкурентоспособности предприятия. Раскрыт организационно-экономический механизм принятия управленческого решения по переводу отдельных бизнес-процессов предприятий на аутсорсинг, способствующий их оперативному управлению в системе менеджмента.

Пособие предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей экономических и управленческих направлений подготовки, слушателей курсов и факультетов повышения квалификации и переподготовки, работников служб управления.

УДК 65.29(075.4)
ББК 65.290я73

ISBN 978-5-369-01855-2 (РИОР)
ISBN 978-5-16-016295-9 (ИНФРА-М)

© Коллектив
авторов

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика характеризуется жесткой конкуренцией между предприятиями, поэтому в сложившихся условиях возникает необходимость в повышении конкурентоспособности отечественных товаров и предприятий швейной отрасли, что заставляет менеджеров активно использовать доступный технологический потенциал для воплощения в жизнь задуманной стратегии.

Одна из основных проблем, которую предприятию необходимо решить для обеспечения конкурентоспособности, это проблема эффективного использования ресурсов. Зачастую предприятие не может позволить себе содержать большой штат сотрудников для поддержания всех аспектов его деятельности на высоком уровне, причем эти сотрудники должны обладать достаточно высокой квалификацией, что также может привести к необоснованному росту затрат. Рост затрат может быть также обоснован недостаточно эффективным оборудованием и применяемой технологией, а их замена может, в свою очередь, потребовать существенных затрат.

Важное значение при этом играет эффект масштаба производства — соотношение между изменением объемов используемых ресурсов и изменением объемов производства. В начале работы предприятия этот эффект положителен, однако с течением времени снижается, поскольку издержки начинают расти быстрее, чем количество выпускаемой продукции, и эффект масштаба производства становится отрицательным.

В этих условиях необходим пересмотр технологий бизнеса и организационных структур управления путем перехода на различные формы партнерства, что позволяет адаптироваться к динамично изменяющимся условиям производства и сбыта.

Одной из эффективных форм организации бизнеса стал аутсорсинг, который предусматривает решение проблем функционирования и развития компаний в условиях рыночной экономики с помощью передачи части функций партнерам по бизнесу для сокращения издержек, увеличения гибкости при изменении условий внешней среды, улучшения качества продукции и услуг,

уменьшения риска, которые должны быть уравновешены с выгодами, получаемыми от перемен, связанных с переходом бизнес-процессов предприятия на аутсорсинг.

Практика показывает, что даже при положительном эффекте от применения аутсорсинга важно принимать во внимание другие риски, такие как возможность роста социально-психологической напряженности в коллективе, и их влияние на имидж предприятия. В связи с этим оценка рисков, а также информация по поводу перевода бизнес-процессов предприятия на аутсорсинг должна охватывать все заинтересованные в организации группы, а также быть доступна и адаптирована под конкретного адресата.

В этой связи управленческий персонал должен иметь четкую модель, которая позволяла бы определять целесообразности аутсорсинга, а именно — выявление преимуществ и недостатков, угроз и возможностей, факторов влияния и критериев эффективности выбранной стратегии.

Анализ тенденций развития аутсорсинга показал, что данная стратегия внедряется и широко используется предприятиями различных секторов экономики. Количество успешных контрактов аутсорсинга стремительно растет. Но в то же время эта стратегия может привести и к весьма негативным последствиям.

Актуальность данного исследования подтверждается отсутствием методических разработок для определения эффективности аутсорсинга и формирования новых отличительных компетенций бизнеса.

В связи с этим в учебном пособии рассмотрены как теоретические, так и практические аспекты внедрения аутсорсинга на примере швейного предприятия, а также практические аспекты оценки экономической целесообразности и порядка передачи на аутсорсинг отдельных бизнес-процессов основного производства предприятия.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ПРИМЕНЕНИЮ АУТСОРСИНГА

1.1. Теоретические подходы к принятию управленческих решений на предприятиях

В повседневной деятельности руководителям различных уровней управления приходится сталкиваться со всевозможными проблемами, непосредственно связанными с деятельностью их организации и принимать различные управленческие решения для их решения.

Современная литература [1, 10, 16, 59, 78, 97, 126] определяет проблему, как начальный пункт в выработке и принятии решений. Как правило, именно возникшая проблема является отправной точкой в необходимости принятия управленческого решения, причем время действия проблемы и степень ее существенности влияет на оперативность принятия управленческого решения.

На основе анализа литературы [10, 27, 113] можно выделить три основные степени существенности проблемы:

- 1) степень дискомфорта — продолжительная проблема, прямо не влияющая на основные показатели работы предприятия и требующая решения в долгосрочной перспективе;
- 2) степень напряженности — непродолжительная или моментная проблема, прямо не влияющая, но существенно снижающая основные показатели работы предприятия (финансовые показатели, показатели деловой активности, имидж организации и т.д.) и требующая решения в краткосрочной перспективе;
- 3) степень опасности — моментная проблема, прямо влияющая на резкое снижение основных показателей деятельности организации и требующая принятия срочных мер к ее решению, задействовав при этом все имеющиеся в распоряжении ресурсы и известные методы.

Однако под воздействием определенных эволюционных факторов степени существенности проблемы могут менять свою значимость. Так, если не принимаются должные меры по ликвидации

проблемы со степенью дискомфорта она, проникнув во многие области деятельности организации, может принять степень опасности.

В современной литературе [48, 53, 62] человек или группа лиц, принимающая решения обозначается как лицо, принимающее решение (ЛПР). Как правило, ЛПР имеет в своем распоряжении значительную часть ресурсов организации и, используя их, принимает решения. Можно выделить следующие основные этапы принятия решения [10, 22]:

1. Понимание (осмысление) проблемы.
2. Формирование механизма решения:
 - определение цели;
 - постановка задачи;
 - выбор механизма реализации.
3. Реализация механизма решения.
4. Анализ результата реализации решения.

На основании анализа данных [10, 16, 22, 21, 48, 51, 53, 55, 78, 108] разработан алгоритм принятия решения ЛПР (рис. 1).

При возникновении необходимости в устранении проблемы ЛПР в первую очередь определяет степень существенности проблемы (степень дискомфорта, напряженности, опасности). После этого оцениваются имеющиеся ресурсы, а также необходимость и возможность привлечения сторонних специалистов для решения проблемы.

Следующим шагом на пути принятия решения ЛПР является формирование механизма решения. Здесь в первую очередь проводится описание желаемого результата, после чего определяется цель (при необходимости с группировкой на подцели) проводится тщательный анализ. После этого, принимая во внимание намеченную цель с привязкой к действительным элементам ситуации (времени, месту, области проблемы, располагаемыми ресурсами) формируется задача.

Далее ЛПР приступает к реализации механизма решения направленного на выполнение задач для достижения цели, в конечном итоге заключающейся в устранении проблемы.

После завершения реализации механизма решения ЛПР переходит к анализу возможной эффективности данного решения. При этом оценивается и степень устранения проблемы.

На основе анализа информации [22, 113] можно сформулировать следующие возможные виды результатов реализации управленческих решений, представленные в табл. 1.



Рис. 1. Блок-схема разработки и принятия управленческого решения ЛПР

**Виды результатов реализации управленческих решений
(степень и результат устранения проблемы)**

<i>Степень и результат устранения проблемы</i>
Полное устранение
Без отрицательных последствий
Возникновение новых несущественных проблем
Частичное устранение
Сохранение нерешенной части проблемы без ощутимых отрицательных последствий
Возникновение новых несущественных проблем
Возникновение новых существенных проблем
Отсутствие устранения
Сохранение проблемы на начальном уровне существенности
Сохранение проблемы с повышением уровня существенности
Возникновение новых несущественных проблем
Возникновение новых существенных проблем

Оценку принятому решению ЛПР может дать только на этапе анализа реализованного решения, на котором он располагает достаточным объемом информации о правильности формулировки цели и постановки задач, рациональности реализации выбранного механизма решения, а также о его эффективности.

Исходя из вышесказанного, можно дать определение управленческому решению. **Управленческое решение** — это действия ЛПР, направленные на анализ существующей проблемы с определением уровня ее существенности с целью разработки механизма ее устранения и анализа степени устранения данной проблемы в результате реализации принятого решения.

При управлении сложными системами или при возникновении сложных ситуаций разработку управленческих решений целесообразнее проводить, основываясь на трех системных уровнях [9, 10]:

- концептуальном;
- операционном;
- элементном.

Концептуальный уровень — наиболее обобщенный уровень оценки деятельности всей организации, осуществляемой с помощью использования общей информации. Главной его целью является установление возможных перспективных направлений устране-

ния возникающих проблем и разработка наиболее общих последовательных действий.

Так, основываясь на общей информации, ЛПР анализирует сложившуюся ситуацию, определяет возникшую проблему, делает общие выводы о причинах и следствиях ее возникновения, формирует общие цели и задачи организации по устранению возникшей проблемы. На этом уровне производится разделение процесса решения проблемы на этапы, оценивается их длительность и необходимые ресурсы.

Таким образом, на концептуальном уровне определяется общий план решения проблемы. Этот уровень является фундаментом разработки принятия управленческого решения, ошибки, допущенные на нем, не могут быть устранены на последующих уровнях и в конечном итоге могут привести к катастрофическим последствиям, как для проблемной области, так и для всей организации в целом.

Операционный уровень — уровень подробного исследования содержания шагов к достижению определенных целей.

Главной задачей данного уровня является разработка этапов (шагов) движения к намеченной цели.

Здесь ЛПР моделирует процесс движения к намеченной цели, оценивает влияние внутренних и внешних факторов, рассматривает возможные альтернативы, каждую из которых анализирует на предмет эффективности и, основываясь на результатах анализа, принимает решение по выбору наилучшего пути движения к намеченной цели.

На данном уровне, в отличие от концептуального, ЛПР располагает более подробной информацией, позволяющей ему оперировать не только с общими закономерностями, но и с детализированными характеристиками качества этапов движения к цели, а также с особенностями предпочтений задействованных в механизме принятия решения специалистов.

Таким образом, операционный уровень можно по праву считать тактическим уровнем обоснованных решений.

Элементный уровень — это исполнительный уровень. Главной его задачей является оценка ресурсообеспеченности выбираемого решения с детализацией по этапам движения к цели. Кроме того, здесь происходит окончательный выбор технологического приема, обеспечивающего наиболее полное устранение возникшей проблемы.