

МЕХАНИЗМ УЛУЧШЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА

В.А. Толстошина

ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

Рецензент д-р экон. наук, профессор К.Н. Савин

Ключевые слова и фразы: аутсорсинг; постоянное улучшение; разработка проекта; система менеджмента качества.

Аннотация: Рассмотрен аутсорсинг – инструмент современного менеджмента, позволяющий оптимизировать деятельность организации. Выделены и охарактеризованы основные этапы передачи процесса системы менеджмента качества в аутсорсинг.

Известная пословица «Хочешь сделать хорошо – сделай сам!» потеряла свою актуальность. Сегодня ежедневный производственный цикл состоит из десятков, а иногда и сотен процессов. В условиях жесткой конкуренции выполнять качественно все процессы становится все труднее. Поэтому организации выбирают аутсорсинг как эффективный способ оптимизации работы за счет сосредоточения усилий на основном виде деятельности и передаче непрофильных процессов внешним, специализированным компаниям. Очень важно, чтобы в организации функционировала система менеджмента качества (СМК), и был реализован процессный подход. Он позволяет выбрать из сети процессов именно тот, передача в аутсорсинг которого позволит улучшить деятельность организации в целом и повысить результативность СМК в частности. Передача процесса в аутсорсинг проводится поэтапно.

Вначале руководством проводится анализ фактического состояния организации на основе отчетов о функционировании СМК, финансовой документации и других нормативно-технических актов. Оценка влияния аутсорсинга на эффективность функционирования СМК подразумевает под собой решение вопроса о том, передавать или нет процесс в аутсорсинг. Для этого необходимо проанализировать сильные и слабые стороны организации, сравнить их с возможностями и угрозами применения технологии аутсорсинга в данной сфере (SWOT-анализ). Главным критерием выбора будет являться качество выполнения процесса.

Далее определяются процессы СМК для передачи в аутсорсинг. Практикой выработан ряд методов, которые позволяют сделать вывод: следует

Толстошина Валерия Андреевна – аспирант кафедры «Экономический анализ и качество», e-mail: valeriya-tol@yandex.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

ли развивать процесс внутри организации или имеет смысл передать его в аутсорсинг. Чаще всего для этого используется матричный анализ. Матрица может быть построена на основе любой пары показателей, которые характеризуют стратегические позиции. Наиболее существенными являются темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность.

Решение о передаче процесса в аутсорсинг может приниматься с использованием матрицы, предложенной консультантом компании IBS [1]. По оси X откладывается отношение стоимости выполнения процесса внутри организации к стоимости аналогичной услуги на рынке. По оси Y отражаются качественные характеристики процесса в сравнении с рынком. Матрица разделена на девять сегментов и предполагает четыре варианта решений: применение аутсорсинга; развитие процесса в самой организации; развитие или аутсорсинг (зависит от политики организации в отношении процесса) и выделение конкурентоспособного процесса в отдельный бизнес (рис. 1).

В матрице Д.В. Хлебникова анализ проводится по двум факторам – «стратегической важности» и «качеству продукции по сравнению с существующими на рынке», которые измеряются по уровням: низкий, средний, высокий. В результате разнесения показателей по девяти полям матрицы вырабатываются варианты управленческого решения [2].

Все организации представляют собой совокупность процессов, часть которых готовы передать в аутсорсинг. Вопрос только в целесообразности таких действий в применяемой модели. Одной из распространенных является модель McKinsey (рис. 2), где ось X – прибыльность (оценивается с точки зрения чистых издержек и вклада в прибыль организации); ось Y – вовлеченность в технологическую цепочку (степень вовлеченности оценивается экспертами); а процессы (подразделения) обозначаются на поле точками [2].

Существуют три основных ситуации выведения процесса в аутсорсинг.

1. Выделение очевидно непрофильных или убыточных процессов. Все, что попадает в левый нижний угол графика модели, должно быть

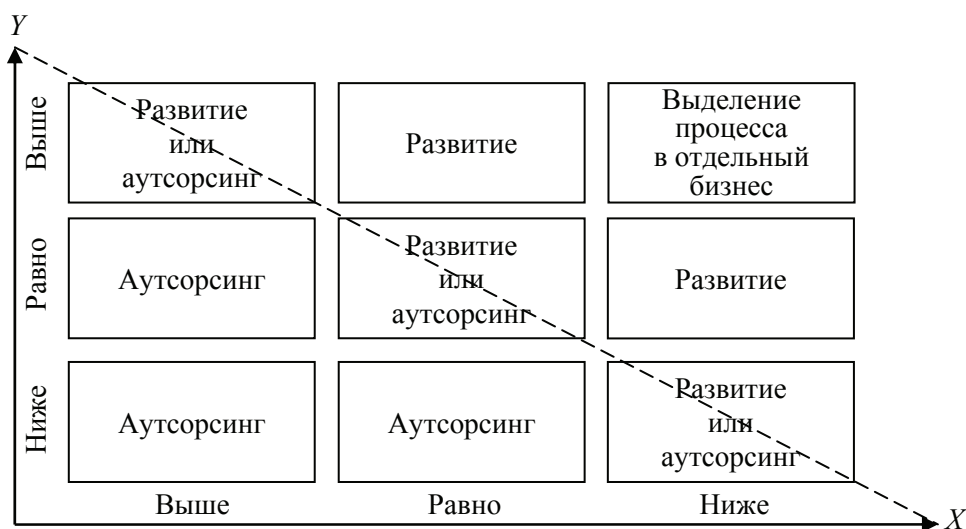


Рис. 1. Матрица аутсорсинга компании IBS

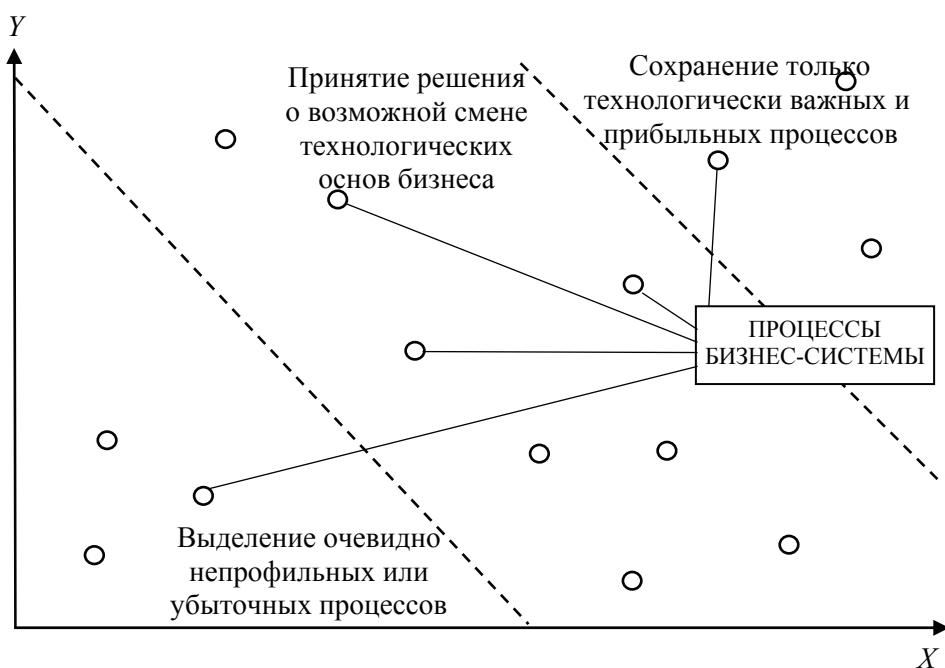


Рис. 2. Модель McKinsey

ликвидировано. Если эти услуги или продукты действительно нужны организации, их следует покупать на рынке, потому что прибыльность таких процессов низкая, и они практически не вовлечены в технологическую цепочку.

2. Принятие решения о возможной смене технологических основ бизнеса в случае, если процессы вовлечены в технологическую цепочку и являются очень важными для организации, но при этом приносят чистые убытки.

3. Сохранение только технологически важных и прибыльных процессов. Необходимо оставить лишь то, что действительно технологически имеет наибольшее значение для организации и может приносить доход.

Следующий этап – разработка проекта. Необходимо четко сформулировать цели и задачи проекта, определить исходные показатели существующего процесса, критерии оценки результатов его передачи, вид и форму сотрудничества в рамках аутсорсинга. Не следует передавать в аутсорсинг процесс, который четко не расписан. Нередко в российской практике для принятия решения о передаче процесса СМК в аутсорсинг организации используют референтные модели. В качестве такой модели выступает зарубежное предприятие-аналог. Из доступных источников собирается информация о его структуре и бизнес-процессах. Процессы, которые отсутствуют в референтной модели, выводятся из состава организации или передаются в аутсорсинг.

Обоснование проекта состоит из экономического анализа, оценки качества, анализа рисков.

Для экономического обоснования необходимо:

1) провести анализ фактических затрат на организацию и проведение процесса, включая прямые и косвенные затраты, то есть оплату труда со-

трудников (премии, налоги, страховые выплаты), коммунальные услуги, текущее содержание и ремонт оборудования, аренду помещений, амортизацию основных средств и т.д.;

2) провести маркетинговые исследования рынка поставщиков аутсорсинговых услуг с целью определения предлагаемой стоимости, условий работы;

3) определить потребности в дополнительных денежных средствах, провести расчеты и дать обоснование применения и внедрения аутсорсинга, внести соответствующие изменения в смету организации, определить источники финансирования.

Если в результате расчета, стоимость услуг аутсорсера, предлагаемая на рынке, меньше собственных затрат на процесс, то его целесообразно передать в аутсорсинг. В обратной же ситуации вопрос о переходе на аутсорсинг, как правило, считается закрытым, так как никаких экономических выгод в виде сокращения затрат аутсорсинг не приносит. Если сокращение затрат при передаче процесса в аутсорсинг достаточно проблематично, но при этом аутсорсер гарантирует должное качество предоставления услуг согласно действующим стандартам (а именно оно является определяющим для привлечения клиентов), то это является веским аргументом для заключения контракта в будущем.

Для экономического обоснования проекта применяются различные показатели, в том числе годовой экономический эффект, чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности, срок окупаемости, внутренняя норма доходности.

Качество предоставляемой услуги рассматривается как комплексный параметр, отражающий профессиональный уровень персонала и, как следствие, уровень потребительских характеристик, достигнутых в результате деятельности.

Риск определяется как сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятного события. Для анализа рисков необходимо ответить на ряд вопросов. Их перечень и оценку в баллах каждая организация определяет для себя самостоятельно.

Например:

– Могут ли возникнуть внеплановые расходы? Может ли снизиться качество конечной продукции?

Так, желание сосредоточиться на основном виде деятельности может привести к снижению качества оказываемых услуг при недобросовестности аутсорсера. Эти проблемы очень часто возникают на рынках с недостаточно развитой конкуренцией, когда аутсорсер, заключив контракт, будет увеличивать цены и не следить за качеством предоставляемых работ, понимая, что заказчику будет трудно найти другого поставщика услуг.

– Получит ли аутсорсер доступ к конфиденциальной информации? Нанесет ли это существенный ущерб имиджу организации?

Возможно возникновение ситуации, когда аутсорсер попросит подробно разъяснить производственный процесс и особенности работы организации, обосновывая это тем, что качество услуг в таком случае может быть значительно выше. Разглашение такой информации, как и принципов принятия управленческих решений в организации, допускать нельзя, и лучшим подходом при передаче информации является соблюдение принципа «разумной достаточности».

– Может ли организация попасть в зависимость от аутсорсера (потерять самостоятельность, невозможность функционирования на прежнем уровне)?

Так, при передаче в аутсорсинг процесса организации общественного питания будет достаточно проблематично быстро сменить некомпетентного поставщика услуг.

Риски устраняются только благодаря тщательному предварительному выбору поставщиков услуг на основе качественных и количественных показателей и заключению долгосрочного контракта, в котором прописаны права и обязанности сторон, методы и порядок управления процессом аутсорсинга, оценка качества предоставляемых работ, оплата.

Заключительным этапом внедрения является обязательный элемент современного менеджмента – оценка процессов СМК. Анализ результатов позволяет сделать выводы об эффективности принятого решения и узнать соответствуют ли полученные показатели работы запланированным. А также выявить проблемы и возможные пути их решения.

Реальная возможность передачи процесса в аутсорсинг зависит от финансово-ресурсных возможностей организации. С этой целью разрабатывается проект, проводится его предварительное экономическое обоснование, сравниваются затраты, связанные с выполнением процесса за счет средств организации и расходы на оплату услуг аутсорсера. В случае грамотно организованной работы по передаче процесса СМК в аутсорсинг, это позволит оптимизировать весь производственный цикл, сократить затраты, высвободить ресурсы, и самое главное, повысить качество конечной продукции.

Список литературы

1. Митрофанова, Е. Как оптимизировать бизнес-модель компании / Е. Митрофанова // Финансовый директор. – 2005. – № 7–8. – С. 25–32.

2. Хлебников, Д.В. Матрица аутсорсинга [Электронный ресурс] / Д.В. Хлебников // Стратегии. – 2005. – № 11. – Режим доступа : <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=539>. – Загл. с экрана.

Mechanism of Improving of Quality Management System of an Organization on the Basis of Outsourcing

V.A. Tolstosheina

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: constant improvement; outsourcing; project development; quality management system.

Abstract: The paper examines outsourcing as a tool of present-day management, allowing optimization of the organization performance. The main stages of the transfer process of the quality management system into outsourcing are identified and characterized.

© В.А. Толстошеина, 2012