

## МЕХАНИЗМ ВЫВОДА НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА АУТСОРСИНГ

© 2011 Ю.В. Диких\*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, промышленность, непрофильные активы, управление организацией, модель, механизм, внедрение изменений, модели аутсорсинга.

Рассматривается механизм функционирования вывода непрофильных активов на аутсорсинг с использованием матрицы вероятностей применения аутсорсинга при заданных критериях, модели степени его результативности.

Истоки аутсорсинга относятся к периоду противостояния в автомобилестроении двух великих менеджеров - Г. Форда и А. Слоуна - в 30-х гг. XX в., когда стало понятно, что ни одна фирма не может быть полностью автономной, обеспечивая себя всеми видами сырья, производя все комплектующие для продукции, вследствие чего ряд функций было решено передавать специализированным фирмам. Особенно это касалось вспомогательного производства, обслуживания и ремонта оборудования, изготовления инструмента и т.п.<sup>1</sup>

В 90-х гг. XX в. некоторые теоретики менеджмента утверждали, что важнейшим фактором сохранения конкурентоспособности организации становится деление ее функций на основные и второстепенные, а затем передача всех второстепенных функций лидеру рынка в данной сфере по уровню затрат и качеству продукции. Эта идея не была новой, она определена была одной из тех, "чье время прошло"<sup>2</sup>.

Стратегия развития основных переделов промышленных организаций четко очерчена масштабностью задач, связанных с повышением эффективности обществ. Она диктует необходимость эффективнее заниматься проблемными и непрофильными промышленными активами. При ориентире на аутсорсинг требуется формирование механизма вывода непрофильных активов (см. рисунок).

Эффективность аутсорсинга во многом зависит от надежного пути поиска алгоритма для выделения непрофильных активов.

В первую очередь создается временный центр развития организации, который проводит оценку эффективности деятельности не-

профильных промышленных активов организации и решает, как с ними далее поступать. К непрофильным активам заводов обработки цветных металлов относятся строительные, ремонтные, автотранспортные активы. Создаваемый центр должен работать над ростом эффективности этих активов. Возможны различные варианты повышения эффективности, одним из которых является выделение непрофильных активов в дочерние организации, образование на их основе подрядных филиалов организации с последующим переводом на аутсорсинг.

Центр развития составляет стратегию всей организации, определяет оценку приоритетности поставленных задач. Далее для определения выбора в пользу аутсорсинга центру необходимо воспользоваться вероятностью попадания в процент причин, формирующий динамику спроса на аутсорсинг через желание организаций использовать аутсорсинг по заданным причинам. Зависимость этих вероятностей формирует матрицу вероятностей применения аутсорсинга при заданных критериях. Данная матрица определяет вероятность использования аутсорсинга при заданных условиях.

Она используется как первоначальный этап в пользу выбора метода аутсорсинга. Для начала необходимо выбрать два фактора, которые задают вероятность выбора аутсорсинга для различных организаций. В матрице (табл. 1) отражены организации, уже принявшие метод аутсорсинга как управления достижением стратегических целей.

В первую очередь обществу выгодно отдать подразделения, непосредственно не относящиеся к основному производству:

\* Диких Юлия Витальевна, ассистент Хакасского технического института - филиала ФГАОУ ВПО "Сибирский федеральный университет", г. Абакан. E-mail: ydikikh@yandex.ru.

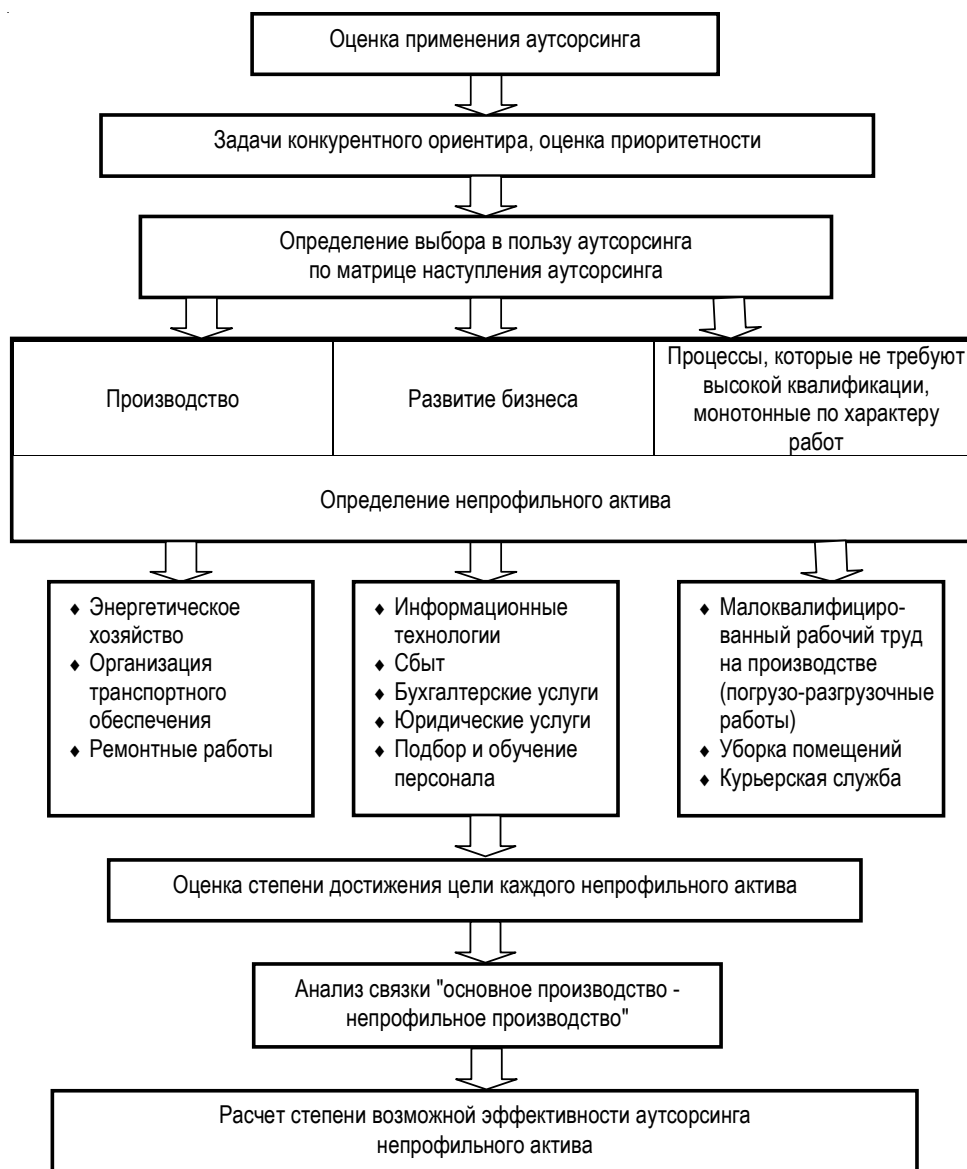


Рис. Механизм вывода непрофильных активов на аутсорсинг

Таблица 1

Матрица вероятностей применения аутсорсинга при заданных критериях

Причина применения аутсорсинга	Сокращение затрат на операции	Сосредоточение внимания на основных направлениях деятельности	Улучшение качества обслуживания клиентов	Ускорение роста доходов	Улучшение использования капитала	Другие
Сокращение затрат на операции	1	0,66	0,52	0,42	0,41	0,39
Сосредоточение внимания на основных направлениях деятельности	0,66	1	0,48	0,38	0,37	0,35
Улучшение качества обслуживания клиентов	0,52	0,48	1	0,24	0,23	0,21
Ускорение роста доходов	0,42	0,38	0,24	1	0,13	0,11
Улучшение использования капитала	0,41	0,37	0,23	0,13	1	0,1
Другие	0,39	0,35	0,21	0,11	0,1	1

- ◆ объекты социальной сферы;
- ◆ кадровый учет, подбор и обучение персонала;
- ◆ транспортное обеспечение;
- ◆ энергоснабжение.

Именно эти активы концентрируют ядро общества и обеспечивают концентрацию внимания на основном виде деятельности.

Иногда на данной стадии принимается решение и о выделении некоторых производственных структур, например, производственных цехов по изготовлению комплектующих, узлов и агрегатов. Это означает начало изменения организацией ее бизнес-стратегии с приобретением более узкой монтажно-сборочной специализации.

Главной задачей аутсорсинга на данном этапе становится снижение затрат в себестоимости на вспомогательные производства и непрофильные объекты. Выделение непрофильных активов является при этом одной из мер, позволяющих обществу сохранить “ядро бизнеса”.

С усилением конкуренции, развитием рынка услуг и переходом к денежным расчетам на первое место при определении стратегии бизнеса выходят вопросы эффективности производства и качества получаемых материалов, комп-

лекующих и сервисных услуг от аутсорсеров. Акценты в управлении бизнесом постепенно сместятся от “выживания” к стабильному устойчивому развитию.

Затем необходимо произвести оценку степени достижения цели каждого непрофильного актива. Аутсорсинг-подразделения становятся юридическими лицами. При этом, с одной стороны, сохраняется контроль деятельности главенствующего бизнеса. Но с другой стороны, все организации при аутсорсинге должны выживать самостоятельно, прежде всего, за счет исполнения сторонних заказов. Дочерние организации продолжают оказывать заводу те же услуги, что и раньше, но по договору аутсорсинга.

После вывода непрофильных активов на аутсорсинг определим оценку достижения стратегических задач устойчивого положения. Она говорит о возможности достижения устойчивости промышленности при распространении метода аутсорсинга (табл. 2).

Степень достижения цели методом аутсорсинга формируется на основе вероятности достижения заданных условий при анализе динамики контрактов аутсорсинга на мировом рын-

Таблица 2

Оценка степени достижения цели методом аутсорсинга

Задача	Решение	Вид аутсорсинга (А.)	Степень
1	2	3	4
Повышение конкурентоспособности	Возможность быстрой реакции на изменение конъюнктуры рынка за счет увеличения и сокращения объема привлекаемого наемного труда. Общества концентрируются на основной деятельности и могут улучшить качество своих конечных продуктов и услуг за счет специализации провайдера, доступа к его знаниям и ресурсам	А. бухгалтерских услуг А. маркетинга А. сбыта А. юридических услуг А. повышения квалификации, обучения и подбора персонала А. транспортных услуг А. энергетического хозяйства А. ремонтных услуг	0,054 - 0,083
Сокращение затрат на содержание вспомогательных служб, уменьшение объемов документации для налоговой инспекции и др.	Происходит сокращение численности вспомогательных служб вследствие передачи части объемов их работ аутсорсингу	А. бухгалтерских услуг А. маркетинга А. сбыта А. юридических услуг А. повышения квалификации, обучения и подбора персонала А. транспортных услуг А. энергетического хозяйства А. ремонтных услуг	0,259 - 0,401
Обеспечение прозрачности бизнеса	При аутсорсинге персоналом платятся предусмотренные законом налоги и отчисления. Помимо этого, клиент получает возможность структурировать затраты, более точно определить ССВ (совокупную стоимость владения)	А. бухгалтерских услуг А. маркетинга А. сбыта А. юридических услуг А. СПК, обучения и подбора персонала А. транспортных услуг	0,16 - 0,251

1	2	3	4
Улучшение финансовых и экономических показателей	Клиент-заказчик может передать часть операционных затрат на себестоимость, происходит рост производительности труда вследствие уменьшения численности персонала для профильного производства	А. бухгалтерских услуг А. маркетинга А. сбыта А. юридических услуг А. СПК, обучения и подбора персонала А. ИТ	0,16 - 0,251
Повышение имиджа общества	Сокращаются риски возникновения судебных тяжб с персоналом, снижаются показатели по травматизму	А. маркетинга А. сбыта А. ИТ	0,259 - 0,401
Улучшение кадрового состава основного персонала	Появляется возможность отбирать из числа сотрудников лучших специалистов для перевода в основной состав, концентрировать усилия на его развитии	А. обучения и подбора персонала	0,106 - 0,168
Преодоление ограничений штатного расписания	Решение проблем развития бизнеса за счет заказа необходимых услуг у компании-провайдера	А. маркетинга А. сбыта А. ИТ А. энергетического хозяйства А. ремонтных услуг А. транспортных услуг	0,259 - 0,401

ке. В моделировании степени результативности аутсорсинга применяется теория Беллмана<sup>3</sup>.

Таким образом, вывод непрофильных активов позволяет достичь основные составляющие стратегического ориентира. Данная стратегия предполагает последовательность развития компании.

Принятие решения о месте реализации аутсорсинга должно опираться на основные положения логистики. Поэтому перед тем, как принять решение о необходимости и оптимальной форме вывода непрофильного подразделения, следует четко сформулировать цель вывода и проанализировать связку “основное производство - непрофильное производство”<sup>4</sup>.

Затем определяется разница ( $R_c$ , %) между стоимостью услуг без аутсорсинга и стоимостью аутсорсинговых услуг, при стоимости аутсорсинг-услуг, принятой за 100%:

$$R_c = \frac{(C_e - C_a) \cdot 100}{C_a},$$

где  $C_e$  - стоимость затрат без аутсорсинга;  $C_a$  - стоимость затрат аутсорсинга.

Для расчета степени возможной эффективности аутсорсинга непрофильного актива целесообразно использовать систему показателей эффективности инноваций<sup>5</sup>.

Таким образом, аутсорсинг создает механизм формирования устойчивости промышленных организаций. В большинстве случаев в на-

чальный период экономия на аутсорсинге незначительна. Как любое новшество, аутсорсинг не даст немедленного существенного эффекта. Переход на аутсорсинг - это стратегия, направленная на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В случае применения аутсорсинга организация получает возможность сконцентрировать ресурсы на профильном бизнесе. После определения всех необходимых этапов для выделения непрофильных активов реализуется проект дальнейших действий организации, направленных на использование ресурсов, сэкономленных аутсорсингом, для повышения производительности и развития диверсификации, для достижения стратегического ориентира на устойчивость.

<sup>1</sup> Барканов А.С. Проблемы обеспечения устойчивого функционирования и стратегического развития предприятий строительной отрасли. М., 2008.

<sup>2</sup> Борисов Е.Ф. Экономическая теория: учебник. М., 1997. С. 45.

<sup>3</sup> Лукманова И.Г., Барканов А.С. Влияние конкурентоспособности на устойчивость предприятия // Сб. науч. тр. каф. ЭУС / МГСУ. Вып. 12. М., 2005. С. 518.

<sup>4</sup> Малихина О.В., Цветкова В.И. Субконтрактные отношения на предприятиях автосервисных услуг // Межвуз. сб. науч. тр. / Академия управления и экономики. Вып. 5. СПб., 2005.

<sup>5</sup> Подолякин В.И. Основы экономики организации: стоимость и структура капитала: учеб. пособие. Иваново, 2005. С. 473.