

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность исследования. Аутсорсинг начал распространяться в 80-е годы ушедшего столетия – как эффективный способ снижения затрат и увеличения доходности. В 90-х пришло осознание того, что аутсорсинг – это не только способ повышения доходности предприятий, но и мера, способствующая глубокой оптимизации их структур и деятельности за счет сосредоточения на основном предмете и передаче побочных, служебных функций внешним специалистам. Идеей аутсорсинга является разделение труда с целью повышения эффективности деятельности.

Аутсорсинг позволяет повысить эффективность выполнения определенных функций гостиничных предприятий в области производства, финансов, информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, обеспечения персоналом и т.д.

Практика аутсорсинга помогает предприятиям индустрии гостеприимства решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, ускорения адаптации к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения рисков. Компания-заказчик может, используя аутсорсинг второстепенных функций, сконцентрироваться на тех, которые свойственны именно ей, на своей специфике. При этом, в отличие от субподряда, аутсорсинг – это стратегия управления компанией, а не просто вид партнерского взаимодействия, он предполагает определенную реструктуризацию внутренних бизнес-процессов и внешних отношений компании.

Целью данной работы является изучение видов и моделей аутсорсинга, для достижения поставленной цели, были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты исследования видов и модели аутсорсинга;
- провести оценку применения аутсорсинга в ОАО «НПЦ «Полюс»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления аутсорсинговым процессом.

Объект исследования - ОАО «НПЦ «Полюс».

Предмет исследования - виды и модели аутсорсинга.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области аутсорсинга, материалы периодических изданий и сети Интернет.

## **Глава 1 Теоретические аспекты исследования видов и модели аутсорсинга**

### **1.1 Понятие и сущность аутсорсинга**

В научной литературе неоднозначно интерпретируются периоды зарождения и развития аутсорсинга, причем как в мировом, так и в отечественном масштабе. Отчасти данная ситуация, на наш взгляд, сложилась вследствие наличия нескольких вариантов интерпретации термина «аутсорсинг».

Термин «аутсорсинг» имеет английское происхождение от слов «outsideresourceusing», что дословно означает «использование внешних ресурсов». До начала 90-х гг. XX в. термин «аутсорсинг» не присутствовал ни в одном языке мира [14].

Дж.Б. Хейвуд считает, что старым названием «аутсорсинга» является термин «экстернализация» [17]. По его мнению, данный термин подходит для описания видов деятельности, при которой организация передает непрофильные функции компаниям, специализирующимся в данной сфере. В работе Аникина Б.А. также упоминается термин «экстернализация», означающий «передачу контроля за выполнением какой-либо функции компании, специализирующейся в данной сфере» [2]. Ниже приведены другие термины, которые, на наш взгляд, также имеет значение рассмотреть вместе с понятием «аутсорсинг»:

- кооперация - особая форма организации труда, при которой много людей совместно участвуют в одном и том же или в различных, связанных между

- собой, процессах труда [12];
- инсорсинг - выполнение собственными силами тех функций или бизнес-процессов, которые раньше частично или полностью поставлялись извне [3];
  - ре-инсорсинг - возвращение ранее переданных в аутсорсинг функций [3];
  - даунсайзинг - сворачивание производственной деятельности и сокращение рабочих мест [1];
  - оффшоринг - перевод производства за рубеж [1];
  - субконтрактинг. При аутсорсинге заказчик полностью передает исполнителю ведение проекта и получает от него конечный результат. А при субконтрактинге заказчик получает результат и управляет всеми работами субподрядчика по проекту (риски пополам) [10];
  - ауттаскинг - передача вовне отдельных задач организации [10];
  - шринкинг - сокращение, сжатие организации [2];
  - делайринг - ограничение числа уровней управления [2];
  - спин-офф - выделение единиц бизнеса или «отстегивание» структуры [2];
  - аутплейсмент - термин, означающий вывод персонала за пределы компании [10];
  - краудсорсинг - использование потенциала большого количества людей для решения определенных задач [7];
  - селфсорсинг - сосредоточение производства в одних руках (в руках ремесленника)[15].

Несмотря на востребованность аутсорсинга в России, сам термин отсутствует в российском законодательстве. Однако в Гражданском кодексе РФ можно найти близкие термины. Так, в статье 107 ГК РФ приводится определение понятия «производственный кооператив», означающее «добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов»[6]. Если рассматривать договор подряда согласно статье 702 ГК РФ, то она гласит, что «по договору подряда одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его» [6].

В современной научной литературе, как было отмечено ранее, встречаются множество различных по смыслу определений понятия «аутсорсинг». В работе был проведен анализ более 40 определений, в ходе которого были выявлены четыре основных подхода (рис.1).

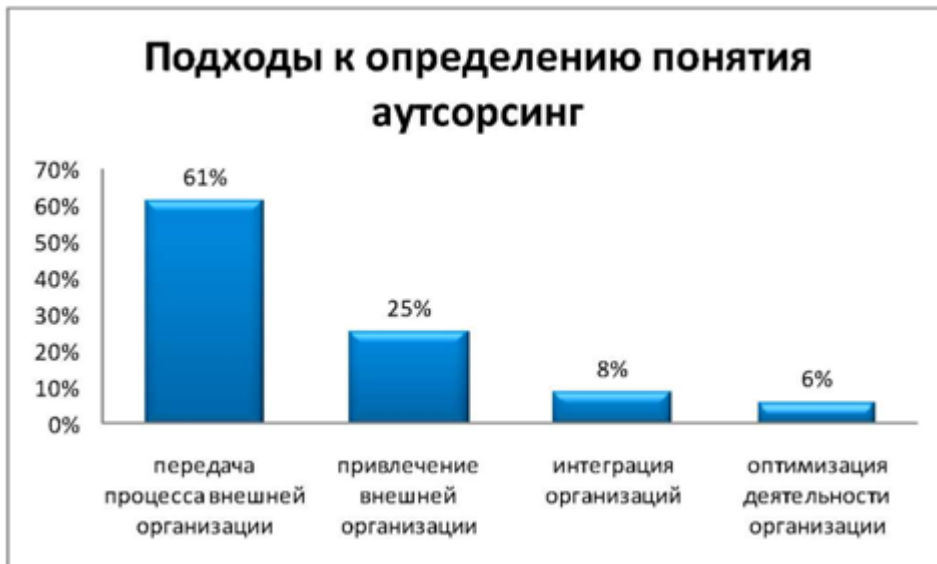


Рис. 1.1 - Подходы к определению понятия аутсорсинг

Данная диаграмма свидетельствует, что 61 % авторов рассматривают это понятие как передачу процесса внешней организации, 25 % - как привлечение внешней организации, 8 % - как интеграцию организаций, и 6 % - как оптимизацию деятельности организации.

## 1.2 Подходы в исследовании аутсорсинга

На наш взгляд, данные подходы можно подразделить на следующие две группы:

- 1. группа: к данной группе относятся подходы, связанные с передачей-привлечением процессов (их элементов) организацией. Данная группа, на наш взгляд, объединяет определения, отражающие так называемый «узкий» подход к термину «аутсорсинг». Условно будем называть такие определения - транзакционного типа;
- 2. группа: к данной группе были отнесены подходы, отражающие интеграцию бизнеса и оптимизацию деятельности организации. Данная группа, на наш взгляд, объединяет определения, отражающие так называемый «широкий» подход к термину «аутсорсинг». Условно будем называть такие определения - сетевого типа.

Рассмотрим более подробно выделенные подходы.

Подход «передача процесса внешней организации» является основным в научной литературе, означающий передачу процессов, функций, прав или деловой

активности, либо перевод подразделения вместе с активами в стороннюю организацию. Авторы данного подхода выделяют различные группы объектов для передачи в аутсорсинг. Преобладающей из них является группа, в состав которой входят процессы, функции, задачи, услуги и работы. Другие авторы выделяют такие объекты передачи, как персонал, подразделение, IT- актив, мощность, управленческая ответственность, право и деловая активность.

Приведем некоторые определения первого подхода. Например, Хейвуд Дж. Б. считает, что «аутсорсинг - это перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене»[17]. Айвазян З.С. понимает под аутсорсингом «передачу определенных вспомогательных функций третьему лицу, специализирующемуся в этой области» [9].

Подход «привлечение внешней организации» означает приобретение продукции или услуг на стороне или привлечение третьей стороны для реализации процессов. Примером для данного подхода служит определение Нуртдиновой А.Ф. Под аутсорсингом она понимает «привлечение сторонних организаций для выполнения определенных видов работ, не являющихся профильными для данной организации» [5]. Поляков В.В. и Щенин Р.К. считают, что аутсорсинг - это «привлечение так называемой третьей стороны для решения проблем организации во взаимоотношениях с внешней средой, а также внутренних проблем, связанных с реализацией конкретных бизнес-процессов или использованием наукоемких технологий»[9].

Подход «интеграция организаций» означает объединение экономических бизнес-систем. Под бизнес-системами имеются в виду потребители и аутсорсеры (провайдеры аутсорсинговых услуг). К третьему подходу относятся определения таких экономистов, как Карашевич В.Е. и Татьянок М.В.

Татьянок М.В. считает, что «в основе развития временного аутсорсинга лежит интеграция бизнеса потребителей и провайдеров аутсорсинговых услуг, обладающая коммуникационной, ресурсной, технологической, мотивационной, ценностной и нормативной целостностью» [16].

Под подходом «оптимизация деятельности организации» аутсорсинг понимается как один из методов оптимизации деятельности за счет передачи непрофильных процессов третьей стороне. В отличие от первого и второго подхода акцент

делается не на передачу процесса, а на оптимизацию деятельности организации. В связи с этим данный подход был выделен в отдельную категорию. К четвертому подходу относятся определения таких экономистов, как Ивлев А.Г., Витко В.С., Цатурян Е.А.

Витко В.С., Цатурян Е.А. считают, что аутсорсинг - это «способ оптимизации деятельности организации за счет концентрации усилий на осуществление основной деятельности и передачи на длительной основе определенных непрофильных, а также части основных производственных функций организации третьему лицу, специализирующемуся в этой области, с соответствующим сокращением персонала» [5]. Ивлев А.Г. понимает под аутсорсингом «организационное решение, оптимизирующее конфигурацию бизнес-системы, исходя из параметров «качество-издержки-обладание»[9].

## **1.3 Виды и модели аутсорсинга**

Наряду с анализом определения понятия «аутсорсинг», еще одним из ключевых вопросов исследования категории «аутсорсинг» является вопрос классификации аутсорсинга. В работе был проведен анализ классификаций аутсорсинга таких исследователей, как Аникин Б.А., Рудая И.Л., Михайлов Д.М., Синяев В.В., Пешкова Т., Коник Н.В., Ефимова С., Рытик С., Доннеллан М., Клементс С., Лароз И., Курбанов А.Х., Плотников А.В., Лозинский С.В., Василенко Л.А. На основе данных работ были выделены следующие основные классификационные признаки аутсорсинга:

1. Полнота передаваемого процесса (полнота передачи контроля за частью бизнеса). Классификация по данному признаку осуществляется с точки зрения полноты передачи контроля и разделения ответственности. Аникин Б.А. и Рудая И.Л. по этому признаку делят аутсорсинг на два вида: частичный и полный [3]. Под частичным аутсорсингом понимается передача функций или части бизнес-процесса. Полный аутсорсинг - передача сторонней организации целиком отдельных функций или бизнес-процесса с возложением на него полной ответственности за их выполнение. Михайлов Д.М., как и Синяев В.В., выделяет пять следующих видов аутсорсинга [10]:

- максимальный. Передача штата сотрудников и активов поставщику услуг на время действия контракта;
- выборочный. Означает, что часть подразделения остается у клиента;
- совместный. Клиент и аутсорсер являются партнерами;

- промежуточный. Компания, имеющая специалистов с высокой квалификации, передает управление своим подразделением третьей стороне;
- трансформационный. Компания нанимает аутсорсера, который полностью управляет процессом и создает новый конечный продукт. Такие услуги схожи с услугами консультантов.

2. Вид деятельности (вид бизнес-процесса). Многие авторы классифицируют аутсорсинг по данному признаку. Выделение видов происходит в зависимости от вида бизнес-процесса, который передается аутсорсеру. К примеру, Аникин Б.А., Рудая И.Л. выделяют следующие виды аутсорсинга: информационных технологий, научно- производственной деятельности, логистических функций, функций управления организаций, корпоративного обучения, человеческих ресурсов, финансовых и банковских операций и т.д. [3] Института аутсорсинга (OutsourcingInstitute, США) выделяют 2 вида: IT-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов (BPO - businessprocessoutsourcing) [3]. Пешкова Т., Коник Н.В., Ефимова С., Рытик С. добавляет к этим двум видам еще третий вид - производственный аутсорсинг [13]. Под производственным аутсорсингом понимается передача некоторых задач или целого производственного процесса сторонней организации. Этот вид дает возможность компании, во-первых, сосредоточиться на разработке и производстве новых продуктов и услуг, во-вторых, увеличить гибкость производства. Синяев В.В. предлагает следующие виды аутсорсинга: логистические, маркетинговые, производственные, информационные, консалтинговые и рекрутские [9].

1. Длительность передачи процесса на сторону. Данный признак встречается в классификациях следующих авторов: Лароз И., Синяев В.В., Аникин Б.А. и Рудая И.Л. Лароз И. выделяет три вида [18]. Первый вид связан с передачей на сторону одноразовых и краткосрочных задач. Второй вид - это временная, сезонная, консультативная и контрактная поддержка. Одним из примеров является агентства по оказанию экстренных услуг. Третий вид возникает, когда чья-то профессиональная позиция становится избыточной. Поглощение или слияние предприятий относятся к этому типу аутсорсинга.
2. Отрасль применения. В зависимости от отрасли применения аутсорсинга Синяев В.В. выделяет следующие виды: промышленный, строительный, торговый, туристический, правовой [9].
3. Отношение к профильной деятельности. Курбанов А.Х., Плотников А.В. по данному признаку делят аутсорсинг на два вида: аутсорсинг основных процессов и вспомогательных [9].

4. Форма (вид контрактных условий). Этот классификационный признак встречается в работах у следующих авторов: Синяев В.В., Аникин Б.А., Рудая И.Л., Доннеллан М. и Клементс С. Доннеллан М., Клементс С. выделяют три типа аутсорсинга [8]. Обычный аутсорсинг - это передача вспомогательных процессов специализированной организации путем заключения обычного контракта. Возможен перевод сотрудников и актив к аутсорсеру. Вторым видом - совместный аутсорсинг, это когда компании становятся партнерами для модернизации своих процессов. Как и в обычном аутсорсинге, возможен перевод активов и персонала провайдеру услуг. Третьим видом является аутсорсинг с элементами реорганизации (BTO - business stransformation outsourcing). Данный вид предполагает от обоих партнеров преобразования всей структуры бизнеса для улучшения своей деятельности.

7. Ресурс. По данному признаку осуществляется выделение аутсорсинга по принципу основного ресурса. Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А.[11] и Синяев В.В. [9] выделяют 4 вида аутсорсинга: профессиональный, производственно-технологический, географический, финансово-административный. Курбанов А.Х., Плотников А.В. добавляют к этим видам еще один вид - аутсорсинг информационных технологий, а Василенко Л.А.- кадровый аутсорсинг [4].

8. Доля капитала аутсорсера. Синяев В.В. выделяет 3 вида: дочернее предприятие, совместное предприятие и доля капитала в компании аутсорсера [9].

Таким образом, рассмотренные вопросы, связанные с сущностью аутсорсинга, его разновидностями, подчеркивают многогранный и сложный характер данной категории, а также актуализируют задачи дальнейших исследований в данном направлении, в частности уточнения понятия, систематизацию признакового пространства для корректного определения категории «аутсорсинг». Решение данных задач позволит сформировать в последующем более четкие практико-ориентированные методики управления аутсорсингом.

## **Глава 2 Оценка применения аутсорсинга в ОАО «НПЦ «Полюс»**

### **2.1 Краткая характеристика ОАО «НПЦ «Полюс»**



Образованный в 1951 году «Полюс» в течение многих лет специализируется на создании уникального наукоемкого бортового и наземного электротехнического оборудования и систем точной механики. Разработанные и изготовленные на предприятии комплексы и устройства эксплуатируются на сотнях космических аппаратов различного назначения, входят в состав специального оборудования объектов морской техники, применяются для электрохимической защиты магистральных нефтегазопроводов и т. д.

Производство имеет все виды технологий. Обработка и испытания выпускаемых изделий проводятся на собственной экспериментально-испытательной базе. В рамках реализации программы реконструкции и технического перевооружения проведено оснащение производства и испытательной базы современным высокопроизводительным оборудованием, что позволило существенно улучшить качество и снизить трудоемкость изготовления приборов и устройств.

Информационная поддержка создания инновационной техники обеспечивается наличием корпоративной сети предприятия и соответствующими информационными ресурсами, охватывающими все уровни разработки, изготовления и испытаний выпускаемой продукции. Поэтапно внедряется собственная автоматизированная система управления инженерными данными и производством, которая позволит сформировать единую информационную среду для всех участников жизненного цикла изделий.

Внедрена и сертифицирована по международным стандартам система менеджмента качества, метрологической службе выдан аттестат аккредитации на право поверки средств измерений, а испытательной лаборатории – на право проведения сертификационных испытаний электронной компонентной базы. Имеются все необходимые свидетельства и лицензии на разработку и производство электроэнергетических и электромеханических систем.

Первостепенное внимание уделяется организации перспективных научных исследований, без чего невозможно создание новых изделий, совершенствование их характеристик. Схемные и конструктивные решения защищены многочисленными патентами и авторскими свидетельствами. Результаты фундаментальных теоретических и экспериментальных исследований отражены в целом ряде кандидатских и докторских диссертаций. На предприятии регулярно проходят научно-технические конференции, издаются научные труды, статьи и монографии.

НПЦ «Полюс» располагает высококвалифицированными кадрами, владеющими уникальными технологиями создания приборов и систем различного назначения, начиная от проведения научно-исследовательских работ, анализа технического задания и автоматизированного проектирования и заканчивая авторским надзором за эксплуатацией изделий.

Таким образом, предприятие обладает всеми возможностями для реализации самых сложных проектов, выполнения федеральных целевых программ, роста научного потенциала, динамичного развития и успешной конкуренции на отечественном и мировом рынке. Наши специалисты в области создания устройств и систем электроники и электромеханики готовы рассмотреть разнообразные технические требования и предложить реальное решение.

ОАО "НПЦ "Полюс" специализируется на создании наукоемкого бортового и наземного электротехнического оборудования и систем точной механики. Разработанные и изготовленные на предприятии комплексы и устройства эксплуатируются в автоматических космических аппаратах связи и телевидения ("Молния", "Галс", "Экспресс-А", "Экспресс-АМ", "Глонасс"), дистанционного зондирования Земли ("Ресурс-ДК"), космического мониторинга природной среды ("Метеор"), исследования дальнего космоса ("Фобос", "Марс"), на Международной космической станции.

Из новых научно-технических направлений деятельности следует отметить создание, организацию производства и внедрение корабельных электроприводов и малошумных электровентиляторов для систем вентиляции, кондиционирования, а также нового поколения индукционных датчиков повышенной точности для авиационной техники (АН-148, ЯК-130, АН-70, НТ-36).

В рамках реализации программы конверсии разработаны и освоены в производстве специализированные сварочные агрегаты инверторного типа и станции катодной защиты магистральных газо- и нефтепроводов от электрохимической коррозии, серия водогрейных котлов, а также теплогенераторы и газогенераторы, работающие на торфе, угле, отходах переработки леса, для снабжения отдаленных поселков тепловой и электрической энергией.

АО "НПЦ "Полюс" - это органичное сочетание научных и производственных служб, организационно увязанных едиными целями и задачами. Подобный симбиоз, с учетом технологических возможностей предприятия, позволяет выпускать электротехническую продукцию широкого спектра с неизменно высокими

техническими и эксплуатационными характеристиками, надежностью и качеством.

На предприятии внедрена и сертифицирована по международным стандартам современная система менеджмента качества. Метрологической службе выдан аттестат аккредитации на право поверки средств измерений. Имеются все необходимые свидетельства и лицензии на создание и производство электроэнергетических и электромеханических систем.

## **2.2 Управление аутсорсинговым процессом**

С выходом международных стандартов ISO 9001, в которых изложены требования и рекомендации, связанные с аутсорсингом, интерес к нему резко вырос [1].

В теории аутсорсинг - это процесс, необходимый организации для достижения ее целей, выполнение которого передано выбранным сторонним организациям (соисполнителям) [2]. Применительно к ОАО «НПЦ «Полюс» это передача соисполнителям изготовления ряда изделий по своей конструкторской документации.

Согласно вышеуказанным требованиям, если предприятие принимает решение о выполнении каких-либо процессов внешними организациями, то оно должно обеспечить управление ими.

Управление аутсорсинговым процессом в системе менеджмента качества (СМК) является новым направлением. Важный этап и главный залог успеха здесь - выбор организации-соисполнителя, который отличается от выбора поставщиков продукции (услуг) и проводится по следующим основным критериям:

1. стоимость выполнения процесса и возможность участия в управлении им;
2. наличие СМК у организации-соисполнителя;
3. ее надежность (минимизация риска) и наличие опыта в выполнении переданного процесса;
4. финансовое состояние, репутация, известность на рынке;
5. компетентность персонала;
6. успешный опыт предыдущего сотрудничества с выбранной организацией-соисполнителем [3].

Получив по запросу информацию от потенциальных организаций-соисполнителей и обобщив ее со сведениями из других источников, можно выбрать ту из них, которая

удовлетворяет всем критериям и с которой впоследствии заключается договор (контракт).

Тем не менее использование такого подхода влечет за собой ряд проблем:

- отсутствие контроля выполнения переданного на аутсорсинг всего производственного процесса или его части;
- утечка информации, касающейся уникальности разработки;
- недобросовестное исполнение своих обязанностей и, как следствие, снижение качества продукции;
- зависимость всего производства от организации- соисполнителя (при снижении качества продукции либо несвоевременной его поставке может быть сорван весь дальнейший график работ) и т. д. [4].

Поэтому для решения указанных проблем, обеспечения наилучшего соответствия требованиям изменяющейся внешней среды, оптимального перераспределения ресурсов, сокращения издержек производства, а главное, для повышения качества производимой продукции за счет сосредоточенности на приоритетных направлениях деятельности, в ОАО «НПЦ «Полюс» разработан и внедрен стандарт об аутсорсинге.

Следует отметить, что он вступает в силу только после заключения договора (контракта), в котором определяются все права и обязанности сторон [5].

Разработанный стандарт регламентирует порядок управления взаимоотношениями с организациями- соисполнителями и методы контроля их деятельности при выполнении ими договорных обязательств.

К таким методам контроля относятся:

- включение в техническое задание (договор) дополнительных требований к сертифицированной СМК организации-соисполнителя, квалификации персонала, оборудованию и т. д.;
- проверки функционирования такой СМК;
- экспертиза ее документации;
- оценка технических и организационных возможностей;
- проверки в точках обязательного контроля (ТКО);
- авторский надзор за изготовлением продукции;
- входной контроль;

- исследование и анализ причин несоответствий продукции установленным требованиям;
- рекламационная работа по этой продукции.

Аутсорсинг не является ни целью, ни средством управления, поэтому правильное его использование при правильном управлении взаимоотношениями с соисполнителями способно сыграть определяющую роль в фундаментальном преобразовании организации, охватывающем людей, процессы, культуру производства и всю структуру затрат [6].

Основными причинами передачи выполнения какого-либо производственного процесса организации- соисполнителю являются:

- возможность снизить затраты;
- повышение эффективности выполнения переданных функций;
- перевод постоянных затрат в переменные за счет перераспределения рисков и использования готовой инфраструктуры организации-соисполнителя;
- высвобождение и перераспределение ресурсов на наиболее значимые процессы [7].

Исходя из этого, в ОАО «НПЦ «Полюс» создана рабочая группа по управлению аутсорсинговым процессом, которая занимается решением всех возникающих вопросов при изготовлении продукции организациями-соисполнителями, проводит проверки функционирования их СМК, экспертизу документации, оценку технических и организационных возможностей, проверки в ТКО и авторский надзор за изготовлением изделий, анализ качества изготовления, участвует в исследовании и анализе причин несоответствий, планирует необходимые мероприятия.

В состав данной группы входят инженер- конструктор, инженер-технолог по общей технологии, инженер-технолог по используемым материалам, инженер по качеству, сотрудник ОТК.

Проверки функционирования СМК организаций- соисполнителей проводятся с целью:

- надзора за ней и оценки ее результативности;
- оценки возможности выполнения требований по качеству согласно договору;
- определения соответствия деятельности запланированным мероприятиям;
- оценки эффективности их внедрения;

- определения необходимости проведения корректирующих и предупреждающих мероприятий [8].

Во время проведения проверок функционирования СМК организаций-соисполнителей анализу подлежат процедуры, технологические процессы, продукция, ресурсное обеспечение и оборудование [9].

Рабочая группа по управлению аутсорсинговым процессом осуществляет проверки в ТКО на территории организаций-соисполнителей для контроля соответствия изделий заданным требованиям на следующих этапах изготовления:

- после монтажа печатных плат до защиты их лаком от влаги;
- после сборки сборочных единиц;
- после завершения комплектации изделия всеми сборочными единицами, до начала сборки изделия в целом;
- после испытаний изделия в целом.

В соответствии со схемой организации проверок в ТКО (рис. 2.1) организация-соисполнитель составляет перечень ТКО на каждое изделие, который согласовывается с ОАО «НПЦ «Полюс», график проверок в ТКО и график проведения авторского надзора и по мере готовности производства сообщает ОАО «НПЦ «Полюс» о дате их проведения (за семь рабочих дней).

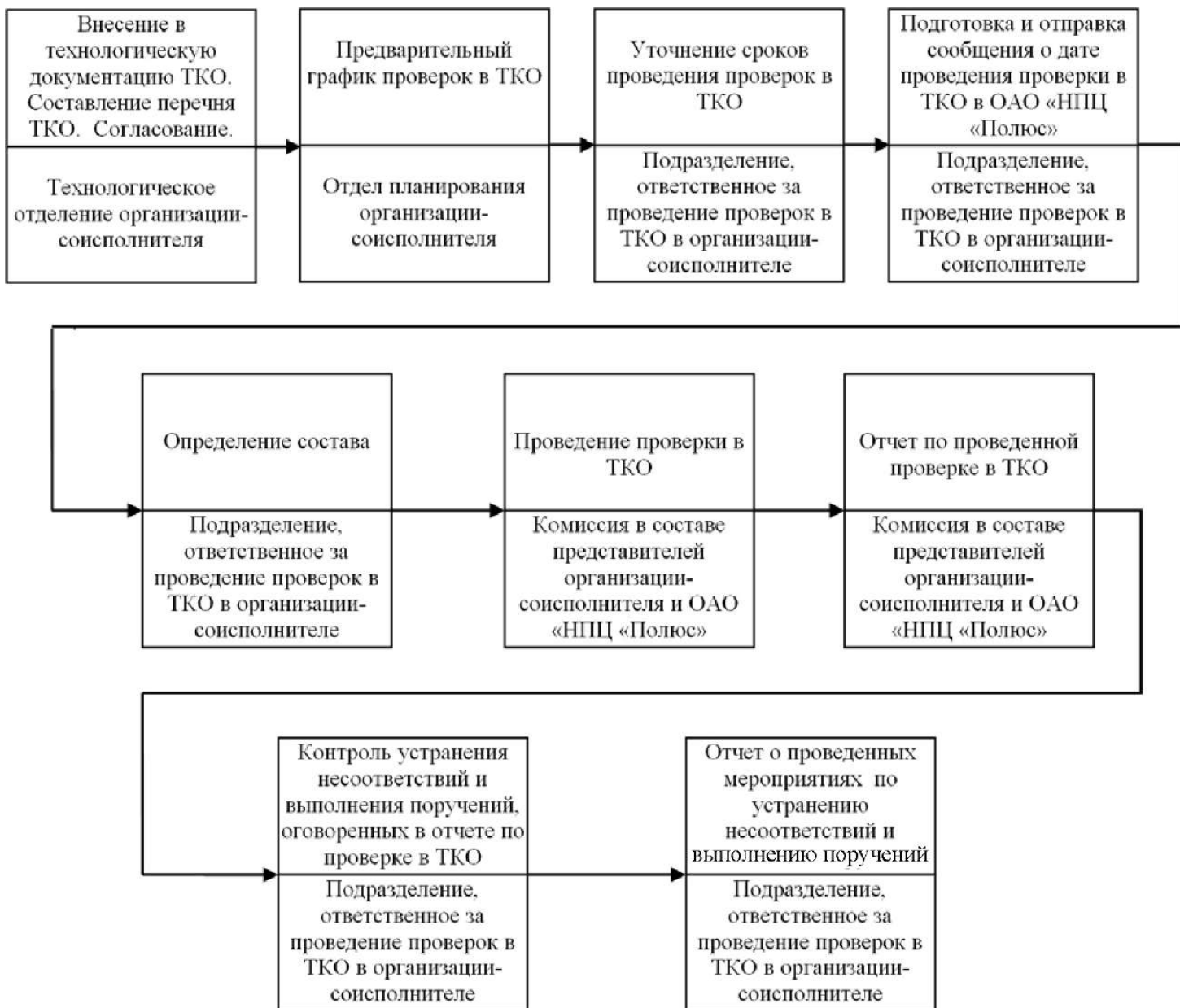


Рис. 2.1 - Схема организации проверок в ТКО

На проверки в ТКО приглашаются рабочая группа по управлению аутсорсинговым процессом ОАО «НПЦ «Полюс», а также представители головной организации - разработчика комплекса и заказчика (в случае если такое требование есть в договоре).

Проверке в ТКО подвергаются электрорадиоизделия, покупные комплектующие изделия, материалы, технологические процессы, критичные элементы и процессы (при наличии), конструкторская и технологическая документация, используемая при изготовлении изделий, организационно-техническое обеспечение производственных операций и оснащенность рабочих мест, работы по

исследованию несоответствий, их регистрации и прослеживаемости.

При возникновении в ходе проверок замечаний, вопросов, сомнений может быть увеличен ранее намеченный объем выборки проверяемых сборочных единиц и технических характеристик, а также расширена область проверки.

По результатам проверки в ТКО выпускается отчет, в котором оговариваются все выявленные несоответствия и поручения комиссии по устранению и предупреждению в дальнейшем обнаруженных несоответствий, выданных в ходе проверки.

Подразделение организации-соисполнителя, ответственное за проведение проверок в ТКО, контролирует устранение выявленных несоответствий и выполнение поручений, указанных в отчете по ТКО, и после выполнения всех работ направляет в ОАО «НПЦ «Полюс» отчет о проведенных мероприятиях по устранению несоответствий и выполнению поручений.

Рабочая группа по управлению аутсорсинговым процессом участвует в исследовании и анализе причин несоответствий, выявленных на всех этапах изготовления, на входном контроле и при эксплуатации.

Любое несоответствие узла, прибора, сборочной единицы требованиям, предъявляемым к ним в документации, обнаруженное на любом этапе жизненного цикла изделия, подлежит исследованию независимо от времени, места, причины и обстоятельств его возникновения и обнаружения.

Несоответствия продукции организации-соисполнителя, влияющие на выполнение требований договора (контракта) или вызывающие срыв сроков выполнения работ, классифицируются как несоответствия первого уровня (крупные).

Кроме того, к несоответствиям первого уровня относятся:

- отказы электрорадиоизделий, выявленные в процессе изготовления продукции;
- несоответствия продукции, выявленные на испытаниях.

Все остальные классифицируются как несоответствия второго уровня (мелкие). По ним организация-соисполнитель оформляет карточки разрешения с техническим обоснованием возможности отступления, не снижающего качества и надежности, а также не влияющего на заданные параметры изделия и возможность его дальнейшего использования по назначению.



Организация-соисполнитель регистрирует, проводит исследование и анализ причин несоответствий и устраняет их согласно процедуре управления несоответствиями, действующей в ее СМК.

ОАО «НПЦ «Полюс» со своей стороны контролирует результативность действующей процедуры управления несоответствиями при проведении проверок функционирования СМК организации-соисполнителя согласно схеме, представленной на рис. 2.2.



Рис. 2.2 - Схема управления несоответствиями первого уровня

В случае обнаружения несоответствия первого уровня организация-соисполнитель обязана в течение суток предоставить о нем информацию в ОАО «НПЦ «Полюс». Затем она проводит исследование и анализ причин выявленного несоответствия и предоставляет ОАО «НПЦ «Полюс» для согласования отчет, содержащий результаты исследования, выявленные причины несоответствия, программу корректирующих и предупреждающих мероприятий по устранению этих причин и исключению их повторения.

Представители рабочей группы по управлению аутсорсинговым процессом ОАО «НПЦ «Полюс» при необходимости могут принять участие в исследовании причин несоответствия первого уровня, выявленного на этапе изготовления организацией-соисполнителем.

При необходимости рабочая группа ОАО «НПЦ «Полюс» по управлению аутсорсинговым процессом на территории организации-соисполнителя инициирует проверку выполнения запланированной программы корректирующих и предупреждающих мероприятий по устранению причин несоответствия и исключению его повторения.

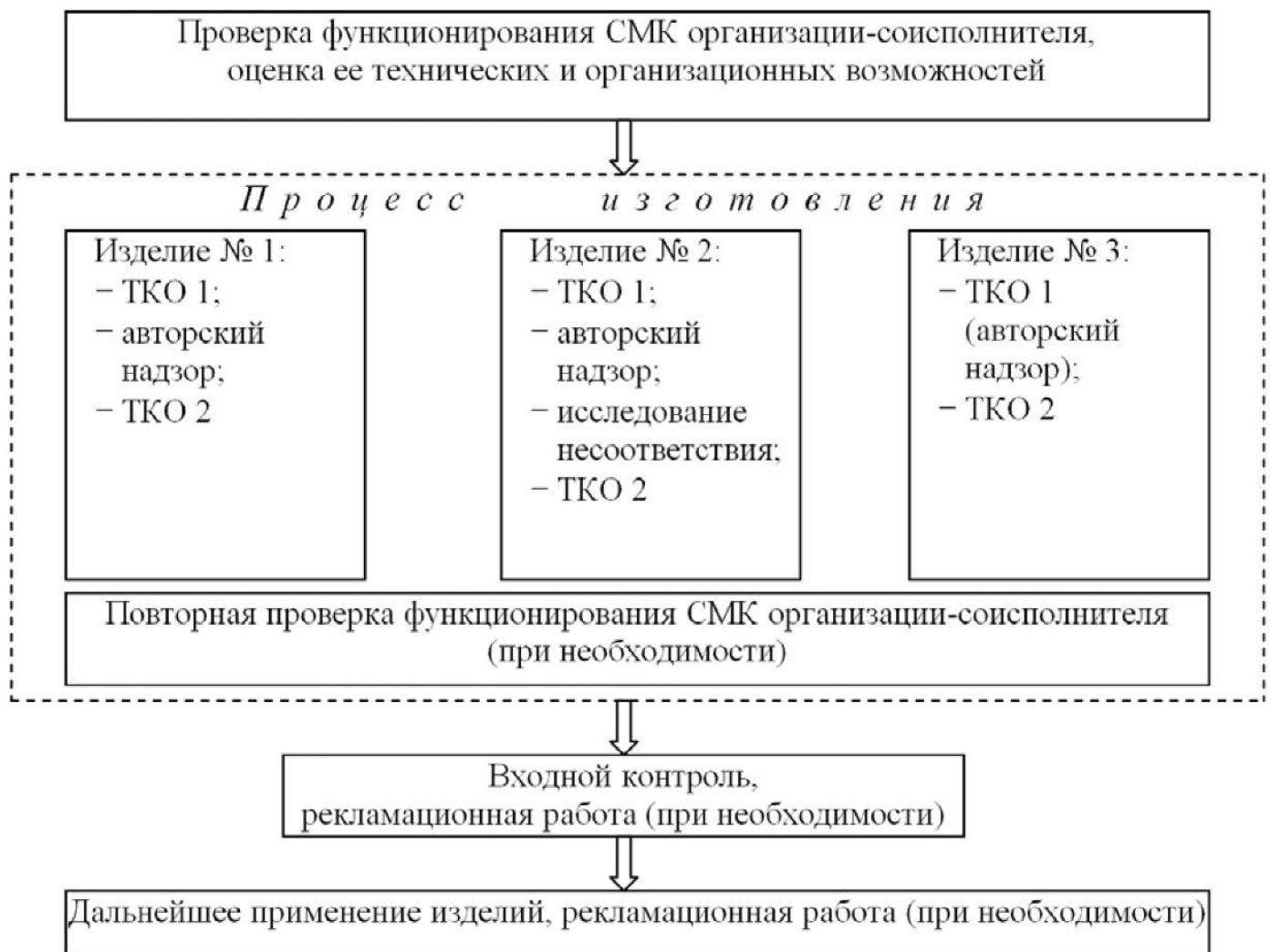


Рис. 2.3 - Схема управления аутсорсинговым процессом в ОАО «НПЦ «Полюс»

Согласно схеме, представленной на рис. 2.3, объем проверок, проводимых на этапе изготовления, может быть разным для разных изделий, изготавливаемых одним и тем же предприятием. Это может быть обусловлено как сложностью и

трудоемкостью производственного процесса, так и наличием несоответствий в предыдущих договорных периодах, которые были выявлены как в процессе изготовления, так и на входном контроле и при дальнейшем применении изделий.

Возможно планирование повторной или нескольких повторных проверок функционирования СМК организации-соисполнителя, если необходимо:

- определить соответствие деятельности организации-соисполнителя запланированным мероприятиям;
- оценить эффективность их внедрения;
- оценить необходимость проведения корректирующих и предупреждающих мероприятий [10]. Сбор данных для анализа и оценки результативности аутсорсингового процесса проводится по схеме на рис. 2.4.

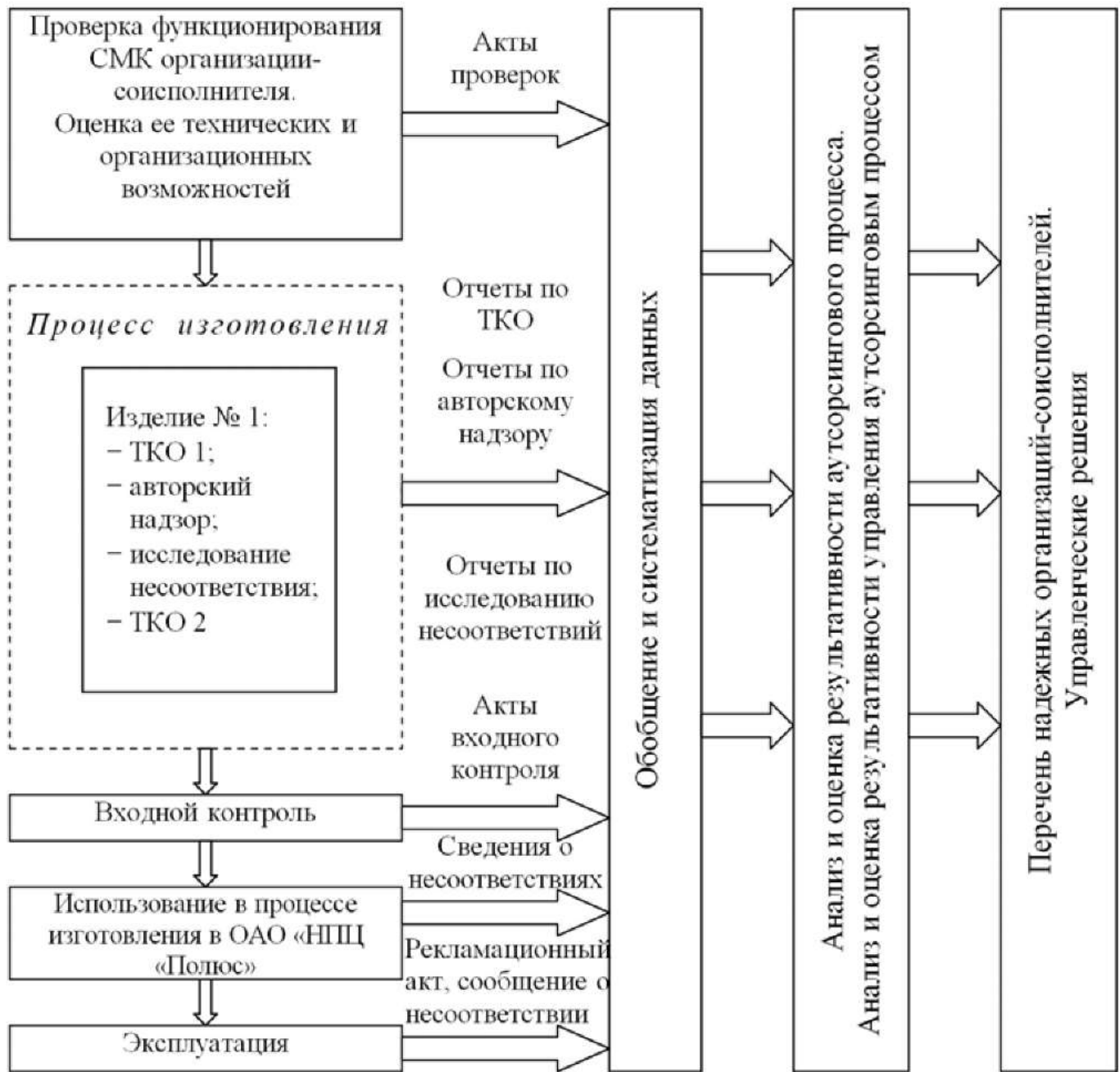


Рис. 2.4. Схема сбора данных по аутсорсинговому процессу для анализа и оценки его результативности

Как правило, оценка результативности аутсорсинга и управления им для каждого вида выполняемого процесса индивидуальна, поэтому стандартного перечня показателей результативности и эффективности нет [11]. Тем не менее, руководствуясь положениями из стандарта организации об аутсорсинге, можно установить основные: показатель экономической эффективности и показатель, отражающий степень выполнения установленных требований (критериев) как к выполнению процесса, так и к организации-соисполнителю.

## **2.3 Мероприятия по совершенствованию управления аутсорсинговым процессом**

Таким образом, данные по всем проведенным проверкам и выявленным в ходе изготовления изделий несоответствиям, результаты входного контроля и рекламационной работы обобщаются и систематизируются, проводится анализ, делаются выводы, исходя из которых разрабатываются мероприятия по улучшению аутсорсингового процесса и его управления, а также формируется перечень надежных организаций- соисполнителей [12; 13]. Более того, эти результаты могут быть использованы и самой организацией- соисполнителем с целью повышения своей конкурентоспособности.

На основании проведенных анализов и оценок ОАО «НПЦ «Полюс» в случае необходимости формирует управляющие воздействия по схеме на рис. 2.5, направленные на повышение результативности как самого аутсорсингового процесса, так и управления им [14].

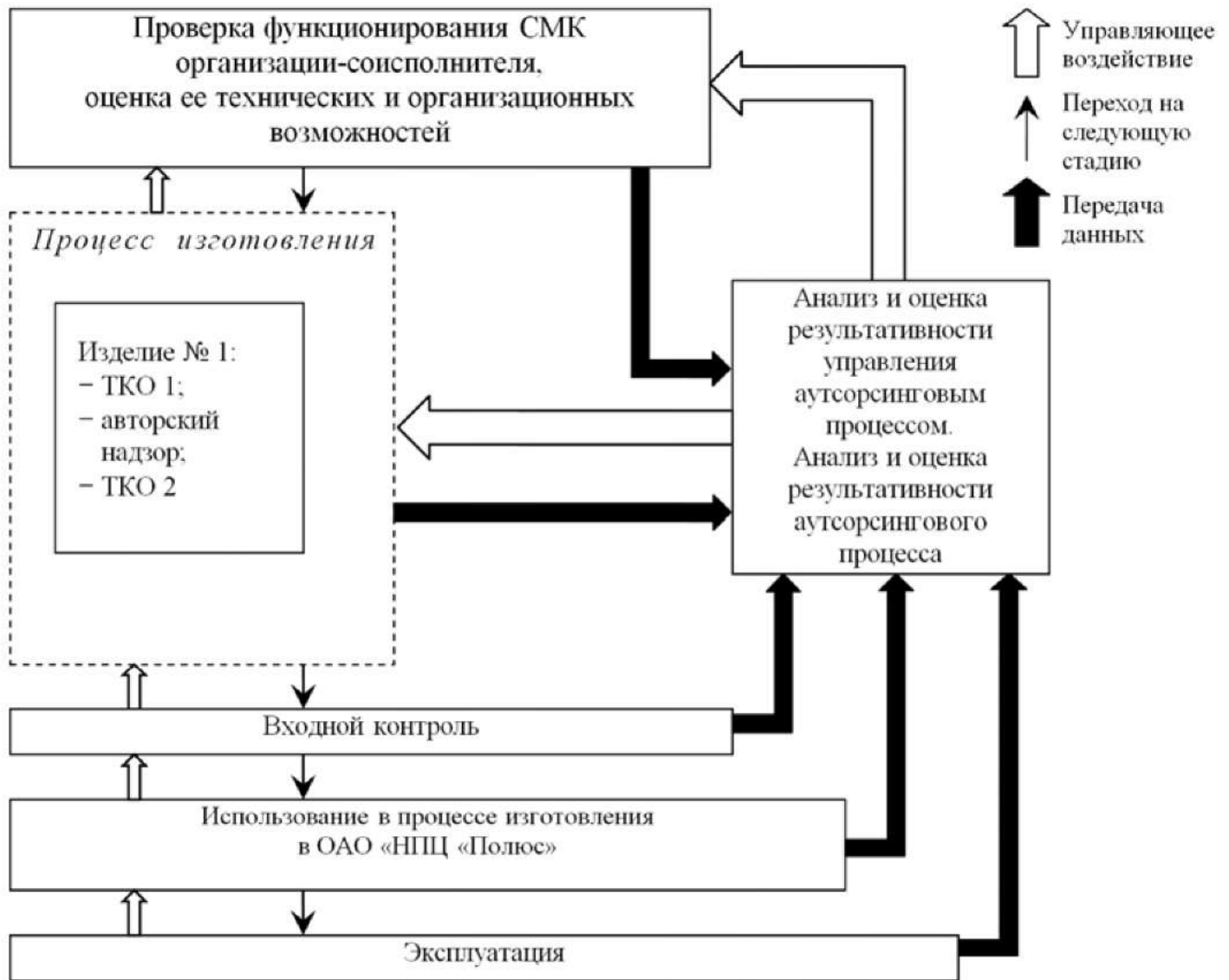


Рис. 5. Схема управляющих воздействий

Таким образом, четко сформулированные цели и задачи [15], которые организация желает решить методом аутсорсинга, правильно спланированный и разработанный аутсорсинговый процесс позволят получить максимальную выгоду от передачи непрофильного процесса организации-соисполнителю, а именно:

- уменьшить затраты;
- увеличить эффективность выполнения переданных функций;
- улучшить качество производимой продукции за счет сосредоточенности на приоритетных направлениях деятельности;
- повысить конкурентоспособность организации;
- сформировать список надежных поставщиков.

## **Заключение**

Таким образом, в результате решения выше стоящих задач, были получены следующие выводы:

1. Рассмотренные вопросы, связанные с сущностью аутсорсинга, его разновидностями, подчеркивают многогранный и сложный характер данной категории, а также актуализируют задачи дальнейших исследований в данном направлении, в частности уточнения понятия, систематизацию признакового пространства для корректного определения категории «аутсорсинг». Решение данных задач позволит сформировать в последующем более четкие практико-ориентированные методики управления аутсорсингом.
2. Четко сформулированные цели и задачи, которые организация желает решить методом аутсорсинга, правильно спланированный и разработанный аутсорсинговый процесс позволят получить максимальную выгоду от передачи непрофильного процесса организации-соисполнителю, а именно:
  - уменьшить затраты;
  - увеличить эффективность выполнения переданных функций;
  - улучшить качество производимой продукции за счет сосредоточенности на приоритетных направлениях деятельности;
  - повысить конкурентоспособность организации;
  - сформировать список надежных поставщиков.

## **Список литературы**

- 1. Андерсон Э., Тринкл Б. Аутсорсинг в продажах. Хорошая книга, 2006.
- 2. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2003.
- 3. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
- 4. Василенко Л.А. Аутсорсинг - инновационная кадровая технология государственной службы. М.: Наука, 2007. 213 с.
- 5. Витко В.С., Цатурян Е.А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга. М.: Статут, 2012. 128 с.

6. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. М.: Проспект, KnoРус, 2012. 512 с.
7. Исавнин А.Г., Фархутдинов И.И. Особенности применения производственного аутсорсинга. Издатель: LAPLAMBERTAcademicPublishing, 2013. 193 с.
8. Клементс С., Доннелан М. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / под общ. ред В.В. Голда: пер. англ. Н.И. Кобзаревой. М.: Вершина, 2006. 416 с.
9. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: ИНФРА-М, 2013. 112 с.
10. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2009. 256 с.
11. Моисеева Н.К., Малютина О.Н., Москвина И.А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства. М.: Финансы и статистика, 2012. 240 с.
12. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. 4-е изд. М.: Высшая школа, 1993. 944 с.
13. Пешкова Т., Коник Н.В., Ефимова С., Рытик С. Аутсорсинг. М.: Научная книга, 2006. 160 с.
14. Рудая И.Л. Аутсорсинг: методология и практика: монография. Самара: Изд-во «Универс групп», 2009. 230 с.
15. Славин Б. Эволюция моделей сорсинга и ноосорсинга // Научно-методический журнал «Informationmanagement».-2012.С.68-69.URL:<http://www.globalcio.ru/files/workshops/files/62/Sourcing%20evolution%20Informationmanagement%204%202012.pdf> (дата обращения: 05.10.2014).

- 1. Татьянок М.В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2008.
- 2. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 176 с.
- 3. Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография. 2012. 165 с.