

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЛЕСА»

А.А. Дашков, М.Д. Джамалдинова

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АУТСОРСИНГА
ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Монография



Москва

Издательство Московского государственного университета леса

2009

УДК 339.1
Д40

Рецензенты: заведующий кафедрой экономики и организации внешних связей предприятий лесного комплекса ГОУ ВПО «МГУЛ», профессор, доктор экономических наук, академик РАСХН Н.И. Кожухов

профессор, доктор экономических наук, академик РАЕН, заслуженный деятель науки, генеральный директор ОАО НИПИЭИлеспром, координатор от Российской Федерации в Европейской Экономической Комиссии ООН (в г. Женева) Н.А. Бурдин

Работа подготовлена на кафедре менеджмента и информационных технологий

Дашков, А.А., Джамалдинова, М.Д.

Д40 Использование аутсорсинга для формирования стратегии организации / А.А. Дашков, М.Д. Джамалдинова. – М.: ГОУ ВПО МГУЛ, 2009. – 196 с.: ил.

В монографии исследован и обоснован содержательный аспект понятий «ключевые компетенции» и «аутсорсинг» при формировании стратегии организации, представлен комплекс научно-методических разработок, расширяющих представление современной науки о содержании и специфике совершенствования формирования стратегии промышленной организации в условиях рыночных преобразований. Предложена методика выявления ключевых компетенций промышленной организации (бизнес-единиц) и формирование конкурентоспособной стратегии на основе аутсорсинга с использованием инструментария стратегического менеджмента.

Настоящая монография может быть полезна для ученых и специалистов, преподавателей, аспирантов и студентов, а также для практиков-менеджеров и маркетологов, интересующихся таким современным методическим подходом как аутсорсинг, при разработке стратегии организации, ориентированной на рынок.

ISBN 5-8135-0430-3

© А.А. Дашков,
М.Д. Джамалдинова, 2009
© ГОУ ВПО МГУЛ, 2009

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	04
ГЛАВА I. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА	08
1.1. Содержание стратегического менеджмента и его составных частей.....	08
1.2. Общие сведения о понятии «аутсорсинг».....	17
1.3. Теоретические аспекты применения аутсорсинга в стратегическом менеджменте.....	21
1.4. Исследование исторического аспекта и тенденций развития аутсорсинга в мире.....	32
1.5. Исследование тенденций развития аутсорсинга в России.....	37
1.6. Анализ последствий применения аутсорсинга в России.....	44
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ I	54
ГЛАВА II. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА	56
2.1. Методика выявления ключевых компетенций организации на основе стратегического менеджмента.....	63
2.2. Методы и модели, позволяющие определить основные и второстепенные бизнес-единицы предприятия для формирования стратегии организации на основе аутсорсинга.....	77
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ II	78
ГЛАВА III. ВНЕДРЕНИЕ НАУЧНЫХ РАЗРАБОТОК И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ	115
3.1. Результаты апробации научных разработок на мебельных предприятиях Московской области.....	123
3.2. Сравнительная оценка применения методов для эффективности использования аутсорсинга в организации....	127
3.3. Оценка влияния предложенных разработок на эффективность деятельности организаций и определение экономической эффективности.....	128
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ III	131
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	139
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	142
ПРИЛОЖЕНИЯ	155

ВВЕДЕНИЕ

История развития экономических систем вступила в новую эру – эру новых технологий и методов хозяйствования. Никогда раньше задача поиска конкурентного преимущества не стояла так остро о возрастании динамизма конкурентных отношений говорит само понятие гиперконкуренция.

Уходят в прошлое еще недавно стабильные рынки - взаимосвязи поставщиков и покупателей постоянно усложняются, отличаются неустойчивостью и подвижностью. Потребители приветствуют изменения, технологические новшества, а производители-конкуренты ищут новые способы увеличения ценности предлагаемых товаров и более полного удовлетворения потребностей покупателей. Организации, которые не обращают должного внимания на постоянно изменяющиеся рынки, обречены, быть «выброшенными на берег» потоком новых товаров, услуг и стратегий позиционирования. Никому не будет пощады. Даже такие «монстры» бизнеса, как компании IBM, General Motors, ICI, GEK, Olivetti и Philips, борются за выживание. Ежегодно с «карты» бизнеса исчезают сотни фирм, имевших прекрасную репутацию.

Каждая организация должна стремиться к устойчивому конкурентному преимуществу, т.е. к тому, что обеспечивает одной организации преимущество перед ее конкурентами в товарах, которые она продает, и услугах, которые она предлагает, – здесь может выступать сочетание одного или более элементов добавленной стоимости. Каждый отличительный признак вашего товара или услуги, а также самой организации, каким-то образом связан со структурой организации, с тем какие операции и каким образом в ней осуществляются. Однако, необходимо выяснить, как можно лучше изучить различные операции реализуемые в организации, с тем чтобы определить возможности увеличения ценности товаров и услуг данной организации.

К числу ключевых вопросов, решаемых в настоящее время, относится выбор стратегии организации.

Сложная экономическая ситуация в стране, нестабильность в финансовой сфере, обострение конкурентной борьбы с зарубежными производителями на внутреннем рынке поставили организации перед проблемой выживаемости в современных условиях и поиска устойчивого конкурентного преимущества, что обеспечивает одной организации преимущество перед ее конкурентами в товарах и издержках, которые она продает, и услугах, которые она предлагает.

Коренные изменения в экономике России вызвали необходимость в создании эффективной системы хозяйствования, обеспечивающей быструю адаптацию предприятия к изменяющимся требованиям рынка. Проблема повышения эффективности организации на основе методологии реформирования стратегии предприятий в переходной экономике разработана недостаточно.

Анализ теории опыта работы передовых российских предприятий, обеспечивается за счет перестройки структуры организации, перехода к активной политике инновационного обновления, выделения непрофильных производств, способности адаптироваться к изменениям рынка. Одним из методов решения проблемы стратегического менеджмента является аутсорсинг, который позволяет обеспечить реструктуризацию производства внешних отношений организации и сосредоточиться на ключевых компетенциях (целевых сегментах) рынка.

Решение этих вопросов, предпринятое в настоящей монографии, представляется актуальным и отвечающим потребностям теории и практики стратегического управления.

Ориентация организации на свои ключевые компетенции позволит обеспечить повышение конкурентоспособности предприятия за счет новых технологий управления.

Формирование стратегии предприятия и решения проблемы конкурентоспособности организации на основе аутсорсинга и недостаточная разработанность ее отдельных аспектов обусловили выбор темы данной монографии.

В данной научно исследовательской работе представлено формирование стратегии предприятия на основе использования аутсорсинга и выявления ключевых компетенций.

ГЛАВА I. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ АТСОРСИНГА

1.1. Содержание стратегического менеджмента и его составных частей

Стратегический менеджмент развился из множества родственных подходов и по мере своего развития он породил различные школы. Одни акцентируют внимание на самом процессе, в течение которого организация разрабатывает и претворяет в жизнь свои стратегии, другие приводят доводы в пользу конкретных методов определения стратегии. Во всех подходах есть по меньшей мере один общий момент: в центре внимания находится стратегия.

После окончания эры совершенствования системы управления и производства, для того, чтобы эффективно конкурировать в XXI веке необходимо возвратиться к стратегии [102].

Стратегия представляет собой хорошо продуманные и рассчитанные решения в том, как направлять конкретную деятельность и как должны работать ценовые (производственные) цепочки (*value chain*). Стратегия заключается в поиске и разработке индивидуального, неповторимого способа конкурентной борьбы, а потому, что он позволяет компании построить деятельность своей ценовой (производственной) цепочки индивидуальным, неповторимым образом.

Стратегия – это выработка особенного вида ценности (товара), а не попытка производить тот же самый вид ценности (товара) просто лучше [105]. Стратегия – как совокупность средств, с помощью которых организация приближается к достижению своих долгосрочных целей.

Весьма важна ориентация в будущем, по мнению многих, это важнейший аспект стратегии. Например, Хамел и Прахалад (Hamel and Prahalad, 1994) утверждают [97; 116]:

"... Это взгляд на стратегию, позволяющий понять, что недостаточно оптимально позиционировать компанию на уже существующих рынках; следует проникнуть сквозь туман неопределенности и развить предвидение рынков завтрашнего дня".

Еще в 1964 г. Друкер [45; 105] говорил: *"...но завтра всегда наступает. Оно всегда разное, и даже самая сильная компания оказывается в затруднении, если до этого она не работала на будущее..."*.

Стратегия — это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках [4; 90; 101]. Следовательно, стратегия устанавливает направления деятельности организации: в какие конкретно товары и рынки компания направляет денежные и трудовые ресурсы, а также как именно это будет сделано, то есть каким образом будет организована работа по формированию потребительских предпочтений в данных областях. Каждая организация может выбрать свой путь из ряда возможных.

Для реализации поставленных задач [103; 97], руководителям организации необходим план или стратегия. Но большинство компаний вместо единого комплекса задач и стратегий, разрабатывает иерархическую систему взаимосвязанных стратегий, детализируя каждый ее уровень: общая корпоративная стратегия, индивидуальные стратегии для всех подразделений предприятия, а также стратегии для каждого рынка или товара. Стратегия организации должна рассматриваться как оценка различных вариантов, доступных компании, и выбор той линии поведения или ряда действий, которые окажутся оптимальными. Прибыль никогда не должна быть единственным критерием при определении образа действия, риск также должен быть принят в расчет. Стоит обратить внимание на то, что в конечном итоге принятые стратегии должны быть способны обеспечить целевые нормы прибыльности в пределах разумной степени точности.

Для принятия решений о стратегии и программе развития предпринимательской и сбытовой деятельности фирмы используются комплексные маркетинговые исследования, создающие обоснованную базу. Прогнозирование рынка, разработка стратегии и планирование своих действий на рынке, формирование рыночного спроса – основные принципы маркетинговой концепции внутрифирменного управления. В отличие от концепций управления, именно **стратегическое управление**, предвидение последующих действий фирмы соответственно изменяющимся требованиям рынка, разработка комплекса взаимоувязанных мер в области товарной, сбытовой, ценовой и стимулирующей политики с учетом возможной реакции конкурентов. Проводить долгосрочную стратегическую политику, избегать значительных экономических и социальных потрясений и добиваться стабильного развития и перспективных успехов позволяют маркетинговые программы. Программа маркетинговой деятельности носит рекомендательный характер, и если руководство соглашается с ее содержанием и принимает ее, то она входит составной частью в общий план работы фирмы, которой уже придается сила директивного документа. Естественно, план фирмы более широкий, нежели

маркетинговая программа и включает дополнительно такие вопросы как финансовая, кадровая политика организации.

Для того, чтобы компания добивалась успеха и процветала ей необходимо контролировать многие факторы: правильно выбранная и хорошо скоординированная стратегия, преданные, высококвалифицированные служащие, отлаженная система информирования и точное выполнение и коррекция программы маркетинга. Это верно как для потребительского, так и для промышленного рынков. Процветающие компании схожи в том, что они строят работу своей компании на понимании и удовлетворении нужд потребителя на выбранных целевых рынках. Компании удовлетворяют потребности клиентов, мотивируя своих сотрудников создавать наивысшую потребительскую ценность, зная, что только так они достигнут желаемой доли рынка и прибыли [10, С.112].

Стратегическое планирование и маркетинг неразрывно связаны между собой. Общая стратегия компании и ее маркетинговая стратегия во многом совпадают. Маркетинг заботится о нуждах потребителя и о способности компании удовлетворить их, эти же факторы определяются миссией и задачами компании. В стратегическом планировании используются многие понятия, взятые из маркетинга — доля рынка, развитие рынка, рост, и порой бывает сложно отделить стратегическое планирование от маркетингового. Некоторые компании называют свое стратегическое планирование «стратегическим маркетинговым планированием». Отсюда следует, что процесс становления маркетинга следует начинать со стратегического планирования деятельности компании в целом.

Стратегический маркетинг – это логическая система, которая помогает сделать выбор, основанный на потребностях потребителя и конкурентном положении на рынке (см. рис.1.1) [16, С.82].

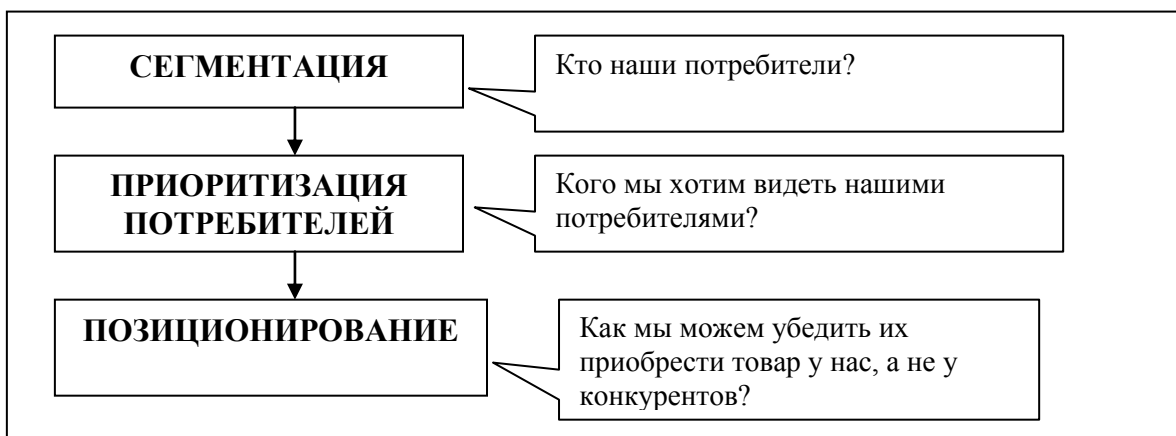


Рис. 1.1. Процесс стратегического маркетинга

Стратегический маркетинг – это в первую очередь анализ потребностей индивидуумов и организаций [57]. С маркетинговой точки зрения покупателю не нужен продукт как таковой, ему необходимо решение проблемы, которое может обеспечить тот или иной товар или услуга. Это решение может быть получено при помощи различных технологий, которые сами по себе постоянно изменяются.

Роль стратегического маркетинга заключается в том, чтобы эволюционировать параллельно с базовым рынком и идентифицировать различные товарные рынки или сегменты, существующие или потенциальные, посредством анализа всего подлежащего удовлетворению многообразия потребностей.

Выявленные товарные рынки представляют различные экономические возможности, преимущество которых необходимо оценить. Количественной оценкой этого преимущества является величина потенциального рынка, динамической оценкой – экономически выгодный для него период, или длительность его жизненного цикла. Преимущество товарного рынка для организации зависит от ее собственной конкурентоспособности, иными словами от способности организации удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают ее конкуренты. Организация конкурентоспособна, если у нее есть конкурентное преимущество: либо она может отличать себя от конкурентов благодаря устойчивым отличительным качествам, либо имеет более высокую производительность как и следствие более низкую себестоимость.

Цели стратегического маркетинга обычно включают в себя: систематический анализ потребностей и запросов ключевых потребительских групп, а также разработку и производство товара (оказание услуги), что позволит организации обслуживать выбранные группы или сегменты более эффективно, чем конкуренты [57, С. 454]. Достигая этих целей, организация обеспечивает себе устойчивое конкурентное преимущество.

Существует две грани маркетинга, т.е. применение организацией философии действия на практике предполагает два подхода (см. рис. 1.2): стратегический и операционный маркетинг.

Роль стратегического менеджмента заключается в использовании существующих возможностей или в создании привлекательных возможностей, т.е. возможностей, отвечающих ресурсам и ноу-хау организации и сулящих потенциал роста и прибыльности.

Процесс стратегического менеджмента имеет средне- и долгосрочный горизонты планирования, его задача заключается в разработке миссии организации, определении целей, выработке

стратегии развития и обеспечении сбалансированной структуры портфеля товаров.

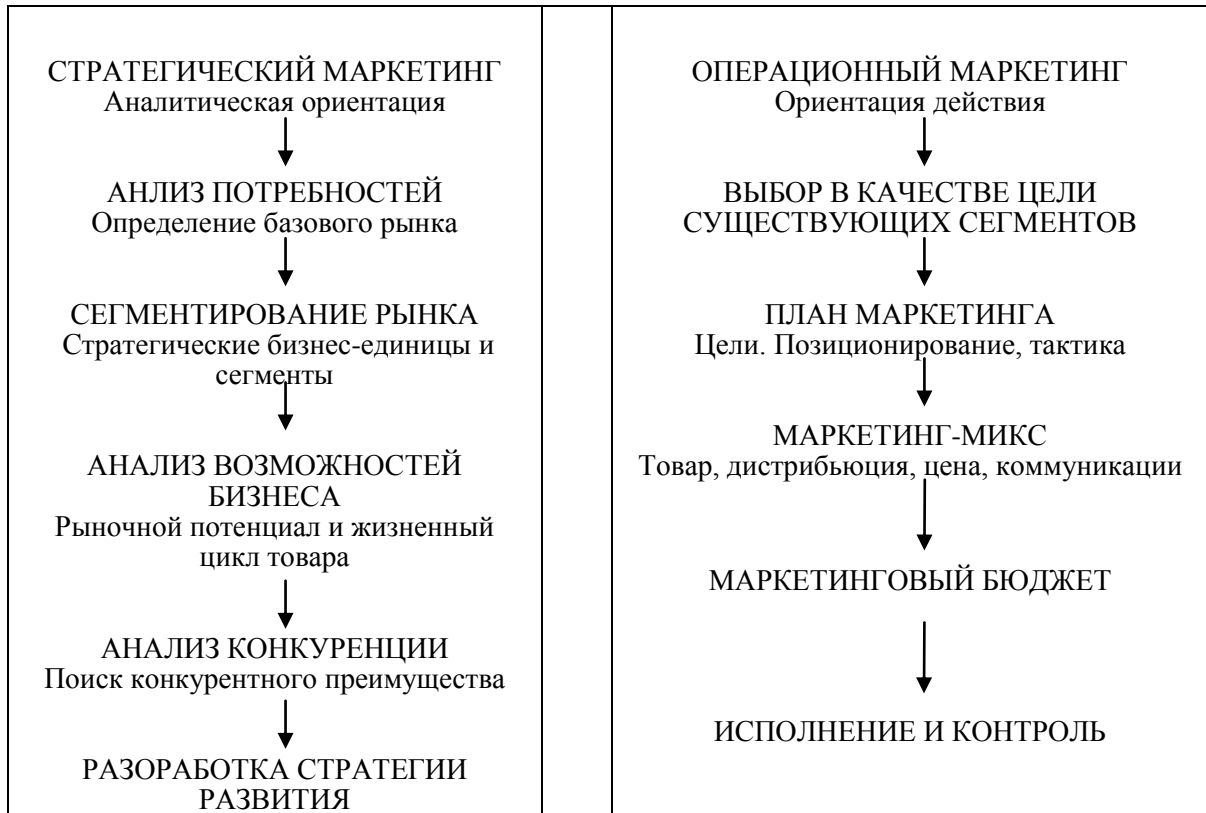


Рис. 1.2. Две грани маркетинга

В научных исследованиях рядов авторов доказана важность знания ключевых компетенций организации в стратегии организации. Без необходимых навыков и умений настойчивость организации в реализации стратегии организации означает растрату ресурсов. Чтобы разрабатывать товары, превосходящие по многим характеристикам продукцию конкурентов, требуются глубокие знания и способности к обучению. Здесь требуется наличие знаний в двух областях. Первая область связана с интересами и ценностями потребителей, вторая — относится к технологическим навыкам, необходимым для создания и предоставления этих ценностей. Основные деловые способности организации, ее основные компетенции — это уникальные навыки и мастерство ее сотрудников, которые позволяют приобрести устойчивые конкурентные преимущества.

В перспективе успех определяется владением уникальными навыками в областях специализации организации. Бесспорно, организация имеет возможность выбрать кратчайший путь к приобретению конкурентных преимуществ, скупая лицензии на производство товаров и технологии. Приобрести деловые способности

непросто — для этого требуется время, некоторые жертвы и определенные навыки, которые в дальнейшем будут развиваться и совершенствоваться.

Основные компетенции в области специализации фирмы обеспечивает основу для инновационной деятельности и открывает доступ к широкому разнообразию новых товаров и рынков. К. Прахалад и Г. Хамел сравнили крупную корпорацию с деревом [97; 116]. Корневая система, которая обеспечивает питание поддержку и устойчивость организации, это — основные ее деловые способности в стержневых областях деятельности.

Многие организации ошибочно считают, что их основные деловые способности заключаются в умении производить конечные товары и организовывать бизнес-единицы. Однако в условиях современных быстро изменяющихся рынков и товары и подразделения, по сути, носят временный характер. Подлинная основа организации — это портфель ее потенциальных возможностей и способностей. Задача высшего руководства организации — определение рыночных возможностей, которые, прежде всего, зависят от деловых компетенций организации и представлений о развитии рынков, от того какие способности обеспечат ей лидирующее положение на рынке.

Как только способности организации определены, их последующее развитие требует полной отдачи всех членов организации и инвестиций в стратегию, включающие не только те, которые оцениваются по традиционному критерию — норме возврата инвестиций. Подобно товарам способности и возможности не являются чем-то постоянным, а должны постоянно совершенствоваться и адаптироваться к изменяющимся условиям.

Успех в создании общих ценностей и развитии основных деловых способностей зависит от усилий сотрудников организации, ее стратегии, структуры и способности высшего менеджмента возглавить этот процесс.

Существует несколько определений ключевых компетенций. Компетенция является свойством или рядом свойств, присущих всем или большинству компаний в отрасли. Лишь обладая данными свойствами, компания может стать участником отрасли или выжить в ней. Компетенция порождается ресурсами и воплощает в себе навыки, технологию или ноу-хау.

Ключевые компетенции (core competencies) – это взаимосвязанный набор навыков, способностей, технологий, который придает уникальность бизнесу [43, С. 58]. Именно они имеют исключительную важность для достижения и поддержания лидерства в конкурентной борьбе и могут стать связующим звеном (ядром) диверсификации.

Сущность ключевых компетенций заключается в том, что их нельзя получить готовыми, т.к. нельзя в точности повторить характерные черты внутренней организации компании, просто скопировав совокупность организационных единиц, выявленных в формальных контрактах.

Ключевой является компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей доли потребительской стоимости, коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием компетенций и способностей низших иерархических уровней, тем самым создавая дополнительную потребительскую стоимость [110].

Существует и другое определение, данное П. Дойлем [106, С. 88]:

Основные деловые способности, компетенции компании - это специальные технические и маркетинговые навыки и умения, позволяющие компании постоянно модернизировать продукцию, осуществлять инновации и повышать предлагаемую ее потребителям воспринимаемую ценность товаров и услуг.

Стержневая компетенция появляется в том случае, если организация использует свои компетенции и ресурсы более эффективно, чем ее конкуренты. Благодаря своей отличительной способности компания имеет возможность производить такую продукцию, которую покупатели ценят выше, чем продукцию конкурентов. Достигается это за счет лучших знаний, владения информацией, наличия навыков, превосходящих навыки конкурентов, использования новейших технологий, наличия соответствующих взаимоотношений между структурными подразделениями, созданных компанией сетей и завоеванной репутации [7; 35].

Ключевая компетенция лежит на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений, это то знание, от использования которого зависит получение максимальной доли потребительской стоимости. Именно увеличение добавочной потребительской стоимости за счет развития ключевой компетенции и является основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества. Более высокая потребительская стоимость продукта может быть использована для реализации двух базовых типов стратегий — дифференциации и лидерства по затратам. Таким образом, ключевая компетенция дает возможности получения в конкурентной борьбе как качественного преимущества, относимого к свойствам продукта, так и количественного, относимого к более сильному финансовому положению [57, С. 112].



**Рис. 1.3. Источники-близнецы стержневых компетенций
(Источники: [7; 57])**

Стержневые компетенции отличаются от компетенций тем, что они:

- присущи только тем организациям, показатели которых превосходят средний уровень, характерный для данной отрасли;
- отличаются уникальностью (трудность в достижении другими компаниями) и свойственны только одной компании;
- отличаются сложностью;
- имеют возможность совершенствования (при появлении новых требований рынка компетенция может быть использована после определенного видоизменения);
- не поддаются копированию;
- связаны с удовлетворением запросов заказчика;
- способствуют повышению ценности продукта чаще, чем общие компетенции;
- обычно появляются в результате особых взаимоотношений с клиентами, дистрибьюторами и поставщиками;
- базируются на превосходных умениях и знаниях сотрудников компании;
- обладают эффектом синергии (дополнительность создаваемой ключевой компетенцией потребительной стоимости раскрывает ее синергетическую природу).

Существуют различные точки зрения относительно первичности тех или иных факторов возникновения ключевых компетенций.



Рис. 1.4. Дополнительность ключевой компетенции (Источник: [6])

Одни теоретики предлагают следующую схему для возникновения ключевых компетенций: для того, чтобы сформировать ключевую компетенцию, необходимо соблюдать ряд основных условий для ее возникновения. Основные элементы проектирования видны на рисунке 1.5.

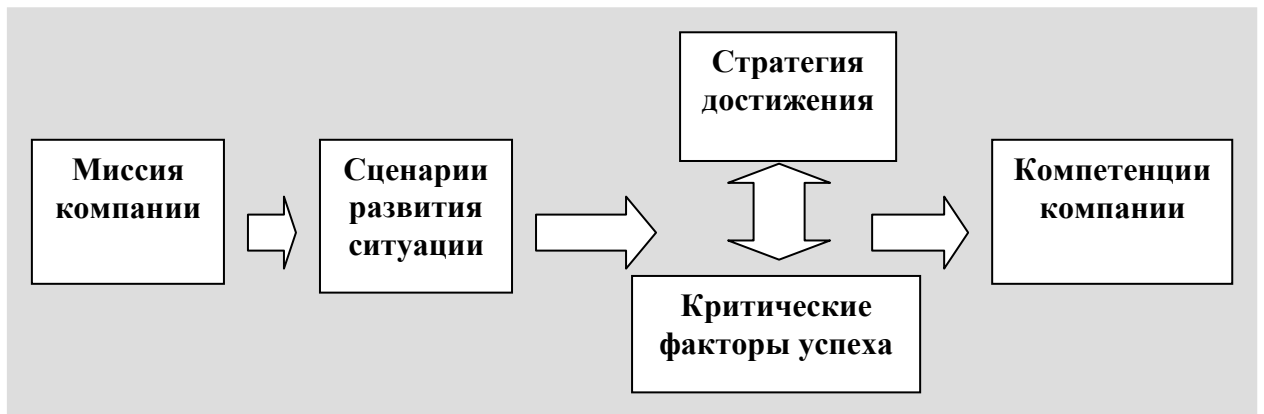


Рис. 1.5. Проектирование и формирование ключевых компетенций организации (Источник: [57])

1.2. Общие сведения о понятии «аутсорсинг»

В последнее время широко рассматривается новая форма организации бизнеса в современной экономике – аутсорсинг. Организации начали уделять все большее внимание ключевым направлениям своей деятельности – тем ключевым *профессиональным умениям (core competences)* [43, С. 28], которыми они обладают, с тем, чтобы создавать и поддерживать стабильное и долговременное преимущество перед конкурентами. Все остальные, существенно важные, но не являющиеся ключевыми, сферы бизнеса становятся основой для *привлечения субподрядчиков*, или *аутсорсинга (outsourcing)* [51, С. 331]. Однако основное отличие *аутсорсинга* от, например, *субподряда* состоит в том, что он является стратегией управления компанией, а не просто видом партнерского взаимодействия и предполагает определенную реструктуризацию внутриорганизационных процессов и внешних отношений организации.

Современное многообразие примеров разделения единого бизнес-процесса на фрагменты, осуществляемые различными исполнителями, позволяет констатировать факт формирования целей стратегии ведения бизнеса, при которой инициатор бизнеса – его фактический собственник – непосредственно участвует в процессе в самой минимальной степени. И, т.к. речь идет о стратегии, необходимо комплексно рассматривать все аспекты и возможности, предоставляемые аутсорсингом.

Почти стереотипом является увязка понятия аутсорсинга с компьютерными технологиями. Однако, более правильным, по мнению авторов, является следующее определение: *аутсорсинг – передача традиционных и органически присущих организации функций внешним исполнителям* [52, С. 54]. Другими словами, *это частичная или полная передача выполнения отдельных бизнес-функций и даже частей бизнес-процесса сторонним лицам и/или организациям* [52, С. 78]. В этом случае типичным **аутсорсингом** можно считать и передачу предприятием на сторону функций, связанных с ведением бухгалтерского учета, управлением кадрами предприятия, осуществлением рекламной деятельности, передачей основных операций, таких как производство, разработка новой продукции, сервис, а также поддержка персональных компьютеров, обеспечение работы справочной службы, администрирование локальной сети и сопровождение приложений и многое другое.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* – использование внешних источников) – это выполнение сторонней организацией определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов, обычно не являющихся частью основной деятельности организации, но, тем не менее,

необходимых для полноценного функционирования бизнеса [93, С. 87]. *Бизнес-процесс* – устойчивый процесс (последовательность работ), соотнесенный с отдельным видом производственно-хозяйственной деятельности компании и обычно ориентированный на создание новой стоимости (например, бизнес-процесс основного производства), иерархия взаимосвязанных функциональных действий, реализующих одну (или несколько) из целей системы, например, выпуск продукции или ресурсное обеспечение выпуска (под продукцией, понимают товары, услуги и документы). *Бизнес-единица* – отдельная организационно и юридически оформленная активная структура бизнеса.

Под понятие аутсорсинга не подпадают одноразовые работы, выполняемые подрядчиком по контрактам или субконтрактам. Услуга аутсорсинга заключается в передаче функций разработки, производства, технической поддержки, обслуживания, администрирования высококвалифицированным специалистам. *Аутсорсинг* – способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения на основном предмете и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям [40, С. 29].

Суть аутсорсинга как стратегии управления раскрывается так: «Заниматься не тем, что можешь сделать лучше всего, а тем, что можешь купить выгоднее всего» [51, С. 69]. Имеется в виду, что этот подрядчик адаптирует свои универсальные средства и знания, учитывая конкретный бизнес заказчика, и использует их в интересах заказчика за оплату, определяемую сложившейся стоимостью услуг, а не долей в прибыли. Фирмы-исполнители в аутсорсинге получили название «*аутсорсеров*» или «*провайдеров*» (от англ. *to provide* — предоставлять услуги).

К аутсорсингу формально можно отнести такие привычные для бизнеса вещи, как аренду помещений, транспорта, традиционные услуги кадровых, рекламных или маркетинговых агентств и даже оценки фондовых аналитиков при покупке или продаже ценных бумаг [90]. Однако в действительности аутсорсинг подразумевает более тесное, долгосрочное сотрудничество партнеров. Предельной его формой считается создание «*оболочечных*» – фирм (от англ. *hollow corporation* — пустотелая, или оболочечная, организация) [86], отдающих на подряд не только вспомогательные процессы, но и основное производство. Таким образом, можно продавать товар под своей маркой и не владеть средствами производства.

Содержание процесса реализации производимой продукции может изменяться в континууме “от производителя к потребителю” – “от потребителя к производителю”. В наши дни становится все более очевидным, что не только и не просто труд или капитал являются источником прибыли предприятия, а скорее вся система в целом, в

которой происходит появление и потребление его продукции. А в этой системе есть и коммерческие идеи, и знания, и информация, и конкуренция, которые могут иметь отношение не только непосредственно к процессу производства продукта, но и процессу организации предприятия, процессу обмена, процессу конкуренции и процессу привлечения инвестиций [89].

Ускорение научно-технического прогресса постоянно поднимает уровень качества жизни. Жизненный цикл продукта так называемого “длительного пользования” сегодня очень короток. Люди уже не покупают, например, мебель или автомобили с мыслью, что они могут перейти по наследству их детям. Каждый год появляются новые модели, и оказывается просто экономически менее выгодно содержать и обслуживать старую модель по сравнению с покупкой новой.

Если прибыль отождествить с синергетическим эффектом взаимодействия элементов и условий деятельности коммерческого предприятия в процессах организации, производства, реализации продукции, а также процессов инвестирования и конкуренции, то саму систему, в которой возникает такое взаимодействие, можно назвать *бизнес-системой*. Для определения типа бизнес-систем организации введем следующее координатное пространство (см. рис. 1.4) [45, С.78].

Если на осях этого координатного пространства измерять соответствующие типы организационных, производственных, реализационных, конкурентных и инвестиционных процессов, характерных для определенной коммерческой организации, то тогда возникает однозначное соответствие между профилем диаграммы, получаемой в данном координатном пространстве, и типом бизнес-системы этой организации (см. табл. 1.1) [45, С.76].

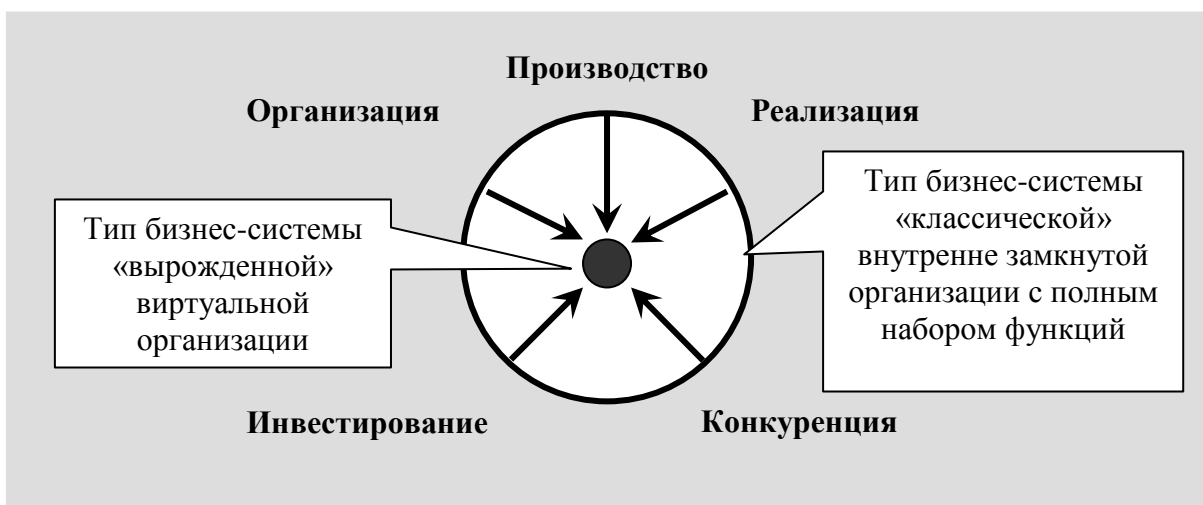
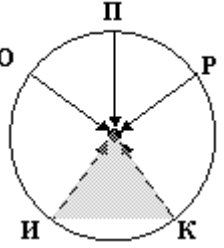


Рис. 1.6. Координатное пространство для определения типа бизнес-систем (Источник: [45])

Таблица 1.1

**Типы бизнес-системы организаций
для формирования стратегии организации**

<p align="center">Профиль бизнес-системы организации “инсорсингового”, внутренне замкнутого типа</p> <p>“Классическими” тип, единый производственный процесс в которых построен по принципу минимизации транзакционных издержек, т.е. издержек, связанных с осуществлением операций на рынке. “Инсорсинг” (англ. insourcing) – это использование внутренних источников для обеспечения нормального хода единого производственного процесса в целом [3].</p>	
<p align="center">Профиль бизнес-системы организации производственного типа</p> <p>Профиль данной организации представляет собой собирательный образ, что выражено в качестве треугольника.</p>	
<p align="center">Профиль бизнес-системы организации “пустотелого” типа</p> <p>“Пустотелые” (или “оболочечные”) организации, в которых все производственные функции, порой начиная с функции дизайна конечного продукта, его конструкторско-технологической разработки, подготовки производственного процесса и заканчивая упаковкой готового товара, равно как и функции, связанные с его реализацией, передаются на контрактной основе сторонним организациям [3, С.432].</p>	
<p align="center">Профиль бизнес-системы организации “аутсорсингового”, открытого типа</p> <p>Предприятия “аутсорсингового” типа имеют внутреннее наполнение, которое в идеале образуется на базе их отличительных способностей, являющихся основой их конкурентных преимуществ на рынке. Аутсорсинг предполагает выполнение определенных частей единого производственного процесса компании сторонними фирмами на подрядной основе. Для аутсорсинговой организации характерно наличие собственного производства, в котором реализуется бизнес-идея и в котором проявляются отличительные способности данной организации, являющиеся основой ее конкурентных преимуществ. Аутсорсинг в принципе предпринимается для уменьшения зависимости (если не сведения ее вообще к нулю) предприятия от внешних инвесторов и конкурентов.</p>	

Бизнес-система – это связанное и полное множество бизнес-процессов, реализуемых в рамках одной организационно оформленной бизнес-единицы при достижении её целей.

1.3. Теоретические аспекты применения аутсорсинга в стратегическом менеджменте

1.3.1. Виды методов аутсорсинга

Всю совокупность методов аутсорсинга можно разделить *на три вида* – функциональный, операционный и ресурсный аутсорсинг. Эти виды являются в некотором сочетании взаимодополняемыми, и могут применяться в формировании стратегии организации одновременно.

Таблица 1.2

Виды методов аутсорсинга

Виды аутсорсинга	Сущность вида аутсорсинга	Примеры применения аутсорсинга организациями
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Функциональный аутсорсинг	<p>Передача внешним исполнителям отдельных функций, необходимых для ведения бизнеса.</p> <p>Выбор между созданием собственных подразделений, выполняющих соответствующие функции, и привлечения на договорной основе организации или отдельных профессионалов, специализирующихся на соответствующей функции.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Бухгалтерский учет. - Финансово-хозяйственное планирование (или отдельных его элементах, например, бизнес-планирование). - Маркетинг и сбыт. - Информационное обеспечение. - Обеспечение безопасности. - Функции по совершенствованию системы управления в целом.
Операционный аутсорсинг	<p><i>Операционный аутсорсинг</i> подразумевает передачу на субподряд отдельных операций, связанных с разработкой, производством, хранением, транспортировкой и реализацией товаров.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Обслуживание и ремонтные работы – производственные организации. - Операций по обслуживанию производственного процесса – нефтедобывающие организации. - Производство конечной продукции из «давальческого» сырья. - Операции по логистике.

<i>Продолжение таблицы 1.2</i>		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Ресурсный аутсорсинг	<p>Отказ от собственных ресурсов, необходимых для ведения бизнеса, в пользу их получения со стороны.</p> <p>Отделение собственного бизнеса от используемого имущества, т.к. ценность бизнеса заключается не в материальных активах, а в тех продуктах и услугах, которые производятся на этих активах.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Аренда зданий и помещений. - Аренда производственных мощностей и целых производственных комплексов. - Трудовые ресурсы - функционируют компании – держатели персонала (payroll companies).

1.3.2. Причины применения аутсорсинга различных подразделений в стратегии организации

Аутсорсинг информационных технологий

Возможно, самой важной причиной применения аутсорсинга информационных технологий в стратегии организации послужила хроническая нехватка достаточно квалифицированного персонала. Организации, расположенные в крупных населенных центрах, часто считают, что они рискуют потерять своих главных специалистов, поскольку самые лучшие работники стремятся работать в таких привлекательных отраслях, как финансовое инвестирование или средства массовой информации, а крупные города предоставляют им возможность выбирать себе работодателей из широкого диапазона претендентов. В невыгодном положении окажутся не только организации, недавно вышедшие на рынок, но и широко известные организации, поскольку проблема найма специалистов по ИТ носит глобальный характер.

Проблема поддержания конкурентоспособности заключается в том, что если организация не желает отставать от своих конкурентов, она должна использовать самую современную технологию и быть готовой приобрести и применить новые разработки. Наем специалистов по ИТ не станет окончательным решением этой проблемы, если они не прошли соответствующую подготовку в сфере новых разработок.

На первый взгляд, создание внутреннего подразделения по разработке и внедрению ИТ представляется довольно привлекательной концепцией. Организация может пользоваться услугами своих штатных специалистов, нанимая их в том количестве и качестве, которые ей необходимы.

Однако, из-за нехватки навыков и растущего темпа изменений, которые обусловлены внедрением новых технологий. Большинство организаций не могут воспользоваться этой идеальной концепцией. Ведь каждая организация должна пользоваться самыми передовыми достижениями, которые может предложить ей информационная технология. А специалисты, обладающие необходимой квалификацией, хотят работать в специализированных организациях, которые смогут предложить им интересную работу и возможности для личного роста.

Вечной проблемой для многих руководителей подразделений по разработке и внедрению ИТ является потребность в приобретении новой технологии в то время, когда объем текущих работ находится на очень высоком уровне, который исключает или ограничивает возможность широкомасштабной переподготовки персонала. Подразделение по разработке и внедрению ИТ становится все более важным для всех организаций; однако, все чаще они испытывают затруднения в понимании и использовании ИТ. Все сложнее будет обеспечить снижение затрат, сократить производственный цикл и вообще повысить качество услуг, предоставляемых этим подразделением, принимая во внимание потребности основных видов деятельности организации.

Сегодня большая часть западных организаций, рассматривая возможность аутсорсинга информационных технологий, ставят перед собой цель сократить до 30% своих расходов [91, С.45]. Если эти организации смогут обеспечить себе подобное снижение затрат, получая при этом услуги такого же или более высокого качества, то их руководству будет трудно найти аргументы против аутсорсинга, особенно если оно считает, что тем самым «избавляется от проблемы».

Аутсорсинг бизнес-процессов

В отрасли аутсорсинга термин «*аутсорсинг бизнес-процессов*» (*Business Process Outsourcing - BPO*) характеризует комплекс второстепенных технологических процессов, состав которого постоянно меняется [105, С.38]. Определение, данное американской компанией *Dataquest*, занимающейся исследованиями в сфере информационных технологий наиболее точное: **BPO** – бизнес-процессы, связанные с использованием информационных технологий [105, С.40].

В 1998 году компания *PricewaterhouseCoopers* поручила *Yankelovich Partners* провести глобальное исследование *BPO*. Опрос был проведен в 14 странах среди 304 представителей высшего руководства, самостоятельно принимающих решения [22]. После подтверждения того, что мировая конкуренция была главной движущей силой, способствующей развитию *BPO*, 63% опрошенных признали, что они

передали на выполнение поставщикам один или несколько рассматриваемых процессов. Из тех, кто осуществил аутсорсинг, 84% были настроены положительно и утверждали, что довольны работой поставщика услуг [91, С.321], степень удовлетворенности аутсорсингом начисления и учета заработной платы составляла 97% [16, С.101].

Все процессы организации, за возможным исключением финансов и бухгалтерии, менее зависимы от современного состояния технологий, используемых при аутсорсинге, чем само подразделение по разработке и внедрению ИТ, т.е. отсутствие самой современной технологии не столь заметно в некоторых из этих процессов. Так, глава организации был бы удовлетворен постепенным снижением затрат на начисление и учет заработной платы, не понимая, однако, что экономия средств была бы гораздо большей, если бы поставщик услуг использовал самые современные технологические разработки. Неосведомленность клиента о технологических улучшениях, проведенных поставщиком, также означает, что со временем поставщик будет «делиться» с клиентом все меньшей частью достигнутой экономии.

Большая часть организаций-клиентов, передавших другим предприятиям свои технологические процессы, удовлетворены работой своих партнеров. Это справедливо несмотря на то, что снижение затрат в данном случае не превышает 10% [87, С.654], а надежные поставщики услуг встречаются реже, чем на рынке информационных технологий.

Аутсорсинг финансов

Под *финансовым аутсорсингом* понимается передача любых функций, исполнение которых связано с необходимостью принятия решений по финансовому и налоговому планированию [85, С.302]. Следовательно, сюда попадает не только ведение бухгалтерского учета, но и, например, комплексное обслуживание экспортно-импортных операций, в том числе и таможенные операции, т.к. недостаточно только экономить время клиента на таможенные формальности, нужно также обеспечивать планирование сопутствующих финансовых схем и учет этих схем уже на стадии проектирования внешнеэкономического контракта.

В средней организации затраты на ИТ и финансовый учет находятся примерно на одном уровне. Статистические данные, публикуемые в отраслевых изданиях, свидетельствуют о том, что около 50% крупных британских организаций передали на выполнение поставщикам большую часть своих функций по разработке и внедрению ИТ [84]. Следовательно, если аутсорсинг всегда выполнялся в рамках стратегии экстернализации второстепенных функций, то можно

предположить, что аутсорсинг финансового подразделения будет происходить так же часто, как аутсорсинг ИТ.

С недавних пор значительное число многонациональных корпораций, таких как *BP, Shell, National Starch and Chemical, Sears, NFC, Conoco, Lasmo*, а также ряд государственных предприятий поручили поставщикам выполнение финансового и бухгалтерского учета. Многие коммуникационные компании и ряд малых и средних предприятий недавно нашли подходящих поставщиков услуг; часто заключенное с ними соглашение предусматривало оказание пакета услуг в сфере ИТ и финансов. Ниже приведены *факторы, обуславливающие рост аутсорсинга в сфере финансов*:

1) Когда в начале и середине 1990-х годов впервые стал серьезно рассматриваться аутсорсинг финансов, главы нескольких крупных консалтинговых агентств, предоставляющих услуги бухгалтерского учета – «*Большая Пятерка*», проинформировали всех своих важных клиентов о готовности, способности и желании выступить в качестве поставщиков услуг, если это будет необходимо. Кроме того, клиентам дали понять, что в будущем их ждет значительное повышение качества обслуживания и экономия средств.

2) «*Большая Пятерка*» заявила о себе как о поставщиках услуг, которые не могут позволить себе совершить ошибку: агентства не будут рисковать потерей своей тяжело заработанной репутации, а в случае возникновения проблем они "бросят всех своих людей и все свои средства" на их решение [108].

3) Перспектива повышения качества обслуживания, экономии средств и освобождения времени, затрачиваемого на управление, что позволит руководству сосредоточиться на основной деятельности организации, а также другие ожидаемые преимущества вынуждают финансовых директоров, по крайней мере, рассмотреть эту возможность. Такие фирмы, как *Accenture* (ранее *Andersen Consulting*) и *PricewaterhouseCoopers* могут назвать имена своих крупных клиентов, затраты которых на финансовый и бухгалтерский учет сократились на 50% после перевода соответствующих служб [155].

4) Малые и средние предприятия часто рассматривают перспективу передачи пакета функций, в который входят ИТ и финансы, одному поставщику.

5) По крайней мере, теоретически, аутсорсинг финансов позволит «*Большой Пятерке*» и другим крупным организациям, предоставляющим услуги бухгалтерского учета, ускорить рост и увеличить прибыль.

6) Аутсорсинг финансов позволит поставщикам услуг бухгалтерского учета эффективнее использовать опыт и навыки

специалистов, работающих в данной организации.

7) Аутсорсинг финансов может оказаться уникальным решением, поскольку у крупнейших потенциальных поставщиков услуг уже есть персонал и инфраструктура, необходимые для выхода на рынок, к тому же, в отличие от аутсорсинга ИТ, им не нужно выделять крупные суммы на покупку оборудования.

8) Аутсорсинг финансов создает возможность для получения консультационных услуг на различные сроки, а при подписании соглашения с еще одним поставщиком перечень предоставляемых услуг может быть откорректирован на протяжении срока действия контракта.

9) При условии равенства всех прочих характеристик, потенциальный клиент будет склоняться к выбору того поставщика услуг, у которого есть опыт. Следовательно, потенциальные поставщики услуг приложат особые усилия и предложат более высокие скидки, а поставщики, заключившие достаточное количество сделок, приложат не меньшие усилия, чтобы не допустить на этот рынок остальных.

Таким образом, появляются все необходимые условия для проведения активной маркетинговой кампании и мероприятий по стимулированию сбыта в поддержку аутсорсинга финансового подразделения.

Самое крупное на сегодня соглашение об аутсорсинге финансов. В Великобритании было подписано между *Safeway*, четвертой по величине сетью британских супермаркетов, и *PriceWaterhouseCoopers*. В соответствии с этим соглашением, *PWC* получила право в течение 10 лет руководить деятельностью внутреннего подразделения по финансовому и бухгалтерскому учету компании *Safeway*, данное соглашение вступило в силу с 01.07.2000 года, и его общая стоимость составила 60 миллионов фунтов стерлингов. Больше 350 служащих компании *Safeway*, занимающихся учетом кредиторской и дебиторской задолженности, бухгалтерским учетом материалов, запасов и прибыли, начислением и учетом заработной платы, финансовым счетоводством и страхованием, а также бухгалтерским учетом основного капитала, были тогда переведены в *PricewaterhouseCoopers*.

Центры обработки вызовов

Несмотря на то, что концепция центра обработки вызовов относительно нова, она уже успела подвергнуться острой критике. Действительно, некоторые подобные центры подвергают своих пользователей суровым испытаниям, связанным с потерей драгоценного времени.

Теория центра обработки вызовов основана на разумном принципе,

согласно которому люди, отвечающие на телефонные звонки, получают доступ ко всей необходимой информации с помощью персонального компьютера, стоящего перед ними. Однако создается впечатление, что чем выше уровень развития технологии, тем ниже качество предоставляемых услуг. Производители компьютеров и поставщики услуг *Internet* утверждают, что непростой характер их деятельности означает постоянное возникновение у клиентов серьезных проблем, и тогда, вследствие быстрого роста их предприятий, им время от времени придется решать различные задачи, например, связанные с маршрутизацией. Однако, качество работы «справочных служб», оснащенных высокими технологиями, не повышается, и некоторые компании уже потеряли интерес к этому аспекту предоставляемых услуг. Для сравнения, центры обработки вызовов, принадлежащие банкам, а также страховым и инвестиционным компаниям, в последнее время заметно повысили качество своей работы.

Аргументы в пользу аутсорсинга центра обработки вызовов выглядят весьма убедительно. Если качество предоставляемых услуг и затраты вполне приемлемы, компании просто незачем строить собственный центр, если можно просто занять место в уже существующем подразделении, где болезнь роста давно преодолена. Кроме того, не стоит думать, что модель типичного центра обработки вызовов четко определена. Многие такие подразделения были преобразованы в Коммуникационные центры, в которых связь также может быть установлена посредством электронной почты и телефонов, работающих по протоколу, предназначенному для распространения информации в сети *Internet* (*Wireless Application Protocol* - *WAP*).

Аутсорсинг трудовых ресурсов

Говоря об аутсорсинге трудовых ресурсов подразумевают термин использующийся для обозначения концепции аутсорсинга группы служащих, которых не затрагивает соглашение об аутсорсинге, третьей стороне — профессиональному поставщику услуг. Специализированные компании, занимающиеся разработкой и внедрением информационных технологий, обычно поручают подбор всего не руководящего персонала компаниям по найму трудовых ресурсов, обладающим признанным опытом и мастерством в подборе специалистов по ИТ. Очевидно, что подобные организации-клиенты поступают, таким образом, поскольку испытывают трудности при найме и удержании квалифицированного персонала. Существует определенная логика в передаче этих обязанностей специализированной организации, которая имеет доступ ко многим специалистам. Но даже в этом случае возможно возникновение проблемы, связанной с тем, что организация, проводящая

такую политику, может полагаться на «подрядчиков», заключая с ними долгосрочные соглашения, хотя для выполнения этих обязанностей больше подошел бы преданный служащий.

Для большинства крупных организаций «естественными» поставщиками услуг по подбору персонала являются крупные международные консалтинговые агентства — некоторые из них активно ищут клиентов для предоставления таких услуг.

Управление мощностями

Управление недвижимым имуществом и другими физическими активами третьей стороной имеет долгую историю и возникло задолго до 1970-х и 1980-х. Все более широкое распространение получает *управление мощностями (FM)* [83, С.89] — во многих западных странах специалисты со стороны эксплуатируют крупные здания и офисы. В наши дни специалисты по управлению мощностями предлагают широкий спектр услуг, в том числе запланированное техническое обслуживание и текущий ремонт, управление имуществом и земельными участками, проектирование новых зданий, эталонное тестирование и смена местоположения предприятий.

Повсеместное распространение управления мощностями не вызывает никаких сомнений, поскольку тенденции, возникающие в других областях торгово-промышленной деятельности, пока никак не повлияли на его эффективность.

Техническое обслуживание программного обеспечения

Одна из областей аутсорсинга, к которой присматривается все больше организаций — то сопровождение *программного обеспечения (ПО)*. Обычно компании по продаже ПО взимают ежегодную плату в размере 15-20% от прейскурантных цен за техническое обслуживание своих программ [72].

В понятие технического обслуживания обычно входит:

- ◆ Создание «горячей линии» для поддержки клиентов по телефону;
- ◆ Использование программных ошибок или дефектов, о которых сообщили клиенты;
- ◆ Замена старых версий программного обеспечения на более новые.

Техническое обслуживание обеспечивает значительную часть доходов, получаемых поставщиками программного обеспечения. Фактически, многие поставщики смогли пережить периоды спада деловой активности только за счет платы за техническое обслуживание.

Большая часть доходов, полученных за техническое обслуживание поставщиками ПО идет на разработку новых выпусков программного обеспечения, и совсем немного тратится на организацию работы «горячей линии» или исправление программных ошибок.

Как и любая другая продукция, программное обеспечение имеет свой жизненный цикл. Поэтому, когда организация-пользователь решает, что она больше не желает приобретать новые версии программного продукта, ей следует рассмотреть возможность передачи технического обслуживания на выполнение третьей стороне [92]. Преимущество технического обслуживания, предоставляемого субподрядчиком, заключается в том, что организации-клиенты могут корректировать поддержку в соответствии со своими уникальными потребностями, вместо того чтобы соглашаться на обычные сроки и условия, предлагаемые поставщиком.

Аутсорсинг сопровождения ПО означает, что организации платят только за поддержку и страхование, в которых они действительно нуждаются, но не за разработку новых версий программ, которые никогда не намеревались использовать.

Аутсорсинг маркетинговых функций

В некоторых организациях функции и бизнес-процессы можно считать главными претендентами на аутсорсинг просто потому, что они не являются одним из основных направлений деятельности компании. Такие функции или процессы выполняются нерегулярно и имеют место только в определенные периоды месяцы.

В эту категорию входят различные юридические услуги и ряд маркетинговых функций, таких как реклама и исследования рынка. Рекламные агентства особенно нуждаются в развитии специальных навыков в целом ряде областей, от создания рекламных объявлений до приобретения средств массовой информации и работы с художниками и исполнителями, задействованными в коммерческих передачах. Каковы бы ни были намерения и цели, аутсорсинг рекламной функции всегда настолько полон, насколько это возможно, и то же самое можно сказать о некоторых услугах, относящихся к рекламе [65].

Аутсорсинг отраслевых направлений

Иногда организация может стать поставщиком услуг для своих конкурентов, продолжая соперничать с ними в других областях. Сейчас в секторе финансовых услуг можно стать свидетелем интересных примеров того, как организации-клиенты, ищущие спасения от

конкурентного давления, передают услуги своим явным конкурентам или другим компаниям, которые хотят играть роль поставщиков услуг.

Компания *Churchill Insurance* стала играть роль поставщика услуг в некоторых *областях страхового бизнеса* Великобритании. Компания *United Assurance*, например, в 2002 году перевела в *Churchill Insurance* свое подразделение по общему страхованию. В соответствии с этим соглашением, *United Assurance* будет продолжать продавать полисы по общему страхованию, но гарантировать и обслуживать их будет *Churchill Insurance*. Обязательства по обслуживанию, взятые на себя *Churchill*, включают продажи по телевидению, обслуживанию полисов и выплату страховых возмещений.

В отрасли *банковского обслуживания* мелкой клиентуры наблюдается растущая тенденция предоставления некоторыми банками услуг по обработке деловой информации другим конкурирующим банкам. Это происходит в тех случаях, когда банк находится в стадии ввода в эксплуатацию на новом месте, когда начинает заниматься новым видом деятельности, или когда он выбирает этот вариант под давлением конкуренции. Поставщик услуг такого типа становится движущей силой и в других областях банковской деятельности [135].

Банки, конечно, тоже переживают кризис в результате технологической революции. Одного только появления банковских услуг по телефону было бы достаточно, чтобы вызвать резкое снижение числа филиалов банков. Но, в связи с потенциалом телевидения и *Internet*, возникают различные вопросы о характере банковского обслуживания в будущем, на которые нельзя полностью ответить в настоящее время [136].

Возможно, осуществить аутсорсинг в банковском секторе сложнее, чем в других секторах экономики, потому что всегда довольно сложно разбить процессы на удобные пакеты, которые затем будут распределены между различными поставщиками. В такой ситуации трудно найти другое решение кроме создания банка, способного предложить полный комплекс услуг *ВРО* для представителей отрасли. В связи с этим можно сделать интересный вывод о том, что некоторые из существующих банков со временем могут стать поставщиками услуг.

Производство по контракту

Производство по контракту — это еще один аспект аутсорсинга, быстро распространяющийся во всех направлениях. Так, товары, лежащие на полках магазинов в разных странах мира, снабжены торговыми марками супермаркета. Когда производство по контракту только начинало применяться, товары с торговыми марками

супермаркета выпускались компаниями, производившими и продававшими хорошо известные торговые марки конкурентов на соседних полках. Теперь большую часть такого производства выполняют компании, не производящие собственных фирменных товаров.

Электроника является еще одной отраслью, претерпевшей определенные изменения в результате деятельности производителей продукции по контракту. Любой предприниматель, разбирающийся в данном вопросе и имеющий доступ к капиталу, может приобрести производственные мощности и второстепенные службы, такие как распределение и финансы, необходимые для производственной деятельности. Производство электронных компонентов по контракту с организациями-сборщиками – это очень большой бизнес. По разным оценкам американских специалистов предполагается, что в мировом масштабе его стоимость равняется 70 миллиардам долларов в год, а ежегодный темп роста составляет 15-20% [56].

Некоторые производители по контракту представляют собой сравнительно новые организации.

Инсорсинг

Инсорсинг используется в качестве способа защиты рынка [43]. Представьте себе ситуацию, в которой организация, специализирующаяся на производстве разноцветных пластиковых покрытий, заключила долгосрочное эксклюзивное соглашение на поставку своей продукции крупной международной корпорации, которая считает все более выгодным покрытие своей продукции пластиком. Данное соглашение постепенно стало крупнейшей частью деятельности компании по производству пластика, и вместе с этим пришло осознание того, что разрыв соглашения поставит под сомнение ее будущее.

В данной ситуации было бы целесообразно возобновить долгосрочное соглашение с клиентом задолго до окончания текущего контракта. Зная, что при возобновлении любого контракта стороны спорят главным образом о цене, некоторые организации, стремясь защитить себя в такой ситуации, решают осуществить инсорсинг. Они предлагают клиенту ряд преимуществ, связанных с аутсорсингом, несмотря на то, что работа продолжает выполняться на предприятии заказчика. Одно из этих преимуществ — цена, которая будет стабильной на протяжении указанного периода, плюс гарантии качества и поставки некоторых наименований товаров. Для предоставления этих гарантий поставщик, возможно, попросит перевести некоторых служащих в свой

штат с получением зарплаты по его платежной ведомости, несмотря на то, что люди вряд ли будут заинтересованы трудиться вдали от своего нынешнего рабочего места.

Этот вид соглашения может быть выгодным для клиента с точки зрения цены, поставок, качества и душевного спокойствия, и в то же время обеспечивать будущее поставщика.

1.4. Исследование исторического аспекта и тенденций развития аутсорсинга в мире

Как эффективный способ оптимизации деятельности предприятия аутсорсинг начал распространяться в 80-е годы XX века [52]. Процесс распространения аутсорсинга получил взрывной толчок в конце XX столетия, когда аутсорсинг стал инструментом оптимизации структур и деятельности компаний за счет сосредоточения на основном предмете и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям.

В мире широко используется практика аутсорсинга. Сознывая, что экономически невыгодно, да и просто невозможно делать все одинаково хорошо, все больше мировых фирм используют преимущества производственной специализации – аутсорсинг. По мере того, как руководители организаций начинают понимать, что аутсорсинг бизнес-процессов не менее выгоден, чем аутсорсинг технологических функций, сторонним поставщикам услуг передается все больше обязанностей – от расчета заработной платы до автоматизации сбыта [53].

Аутсорсинг медленно, но верно становится стратегическим вектором развития бизнеса. Причины, которые обуславливают этот процесс, порождены нарастающей в течение всего столетия общей тенденцией изменения характеристик рынка и рыночного спроса.

В экономике индивидуального спроса свои, особенные требования к производственным мощностям. Здесь нет потребностей в больших объемах однородной продукции, а это означает, что на одной только переналадке и модернизации оборудования можно потерять весь эффект масштабов производства – даже больше. Сегодняшние реалии – это малые партии и гибкие, сравнительно небольшие производственные линии. Так «Тайота», например, занимается фактически только проектированием, сборкой и реализацией продукции, а большая часть деталей и комплектующих производится сторонними, зачастую небольшими предприятиями [72].

Исторически первыми аутсорсерами стали юридические фирмы в

странах, законодательство которых основано на прецедентном праве. Необъятность предмета, популярность судебного способа разрешения деловых споров, необходимость высокой квалификации и специализации, желательность привлечения специалистов, ранее выигравших похожее дело, создали в Великобритании и её колониях почву для появления независимых юридических компаний. Расширяя спектр услуг, они стали консалтинговыми, а затем и аутсорсинговыми. Со временем из них выделилась так называемая «Большая пятерка» (см. табл. 1.3) [87].

Крупнейшие мировые организации и торговые марки используют услуги аутсорсинга: *Alcatel, Motorola, Ericsson*, корпорация *Ford, General Motors*, компьютерные фирмы *IBM, Dell* и *Compaq*, *НК ЮКОС, IBS* и многие другие. Правительство Великобритании передало информационные системы налоговых ведомств на аутсорсинговое обслуживание. Штат Коннектикут заключил аутсорсинговый контракт на обслуживание всех своих информационных систем. В США даже федеральные налоги собираются с помощью аутсорсинга.

Таблица 1.3

**«Большая пятерка» компаний, занимающихся аутсорсингом
(организации-аутсорсеры)**

Название	Оборот в 1998 г., млрд. долл.	Рост в сравнении с 1997 г., %	Число работников
<i>Pricewaterhouse Coopers</i>	15,0	-	140 000
<i>Andersen Worldwide</i>	13,9	23,0	123 791
<i>Ernst & Young</i>	10,9	19,8	85 000
<i>KPMG</i>	10,6	15,2	85 300
<i>Deloitte & Touch</i>	9,0	21,6	82 000

По данным *Gartner Group*, доля услуг аутсорсинга и обслуживания корпоративных информационных систем к 2004 году увеличится до 57% по сравнению с 53% от общего объема услуг в сфере информационных технологий, оказанных в 2000 году [59].

По подсчетам консалтинговой компании *IDC* [103], оборот аутсорсинга на мировом рынке информационных технологий в 2000 году составил \$ 121 млрд., а в 2002-м — с учетом ежегодного прироста в

16% — может превысить \$ 150 млрд. Самые крупные потребители услуг аутсорсинга в области информационных технологий - правительства.

Аутсорсинг становится неотъемлемой составляющей генеральной ИТ-стратегии большинства компаний Европы. Он считает, что уже к следующему году 75% всей европейской индустрии будет пользоваться услугами профессиональных ИТ-аутсорсинговых фирм. И рост этот обусловлен, прежде всего, экономическими факторами — европейские компании вынуждены снижать издержки и искать наиболее эффективные методы решения стратегических задач.

Таблица 1.4

Мировые лидеры ИТ-аутсорсинга

Название	Оборот в 1998 г., млрд. долл.	Рост в сравнении с 1997 г., %	Число работников
<i>IBM Global Services</i>	28,916	14,9	—
<i>Electronic Data Systems (EDS)</i>	16,891	1,8	120000
<i>Schlumberger</i>	11,815	11	64000
<i>Andersen Consulting</i>	8,307	25	62000
<i>Computer Sciences Corporation</i>	7,66	16	45000

С точки зрения финансистов, отдать непрофильные направления партнеру означает перевести издержки из разряда постоянных в переменные. В любом случае применению аутсорсинга в стратегии организации должен предшествовать скрупулезный расчет стоимости проекта. Контракт обычно заключается, если цена организации-провайдера как минимум на 15 – 20% ниже текущих расходов заказчика.

Аутсорсинг предполагает размещение заказов не только у внешних подрядчиков. Нередко организации превращают в «дочки» (или вообще продают) свои структурные подразделения, тормозящие развитие основного бизнеса. И затем пользуются услугами этих фирм «на общих основаниях», с оплатой по рыночным ценам. Выделенные подразделения при этом получают возможность зарабатывать деньги, обслуживая дополнительную клиентуру (считается, что при аутсорсинговых отношениях поставщик услуг получает от «посторонних» потребителей не менее 50% прибыли) [103]. Но в первую очередь это выгодно материнской компании. Когда все финансовые потоки собраны в одном бюджете, почти невозможно

выяснить, какое подразделение кормит, а какое является нахлебником.

На Западе аутсорсинг лег в основу современной бизнес-модели. **«Перепоручайте другим то, что они сделают проще и дешевле»**, — учит классик маркетинга Филипп Котлер [62].

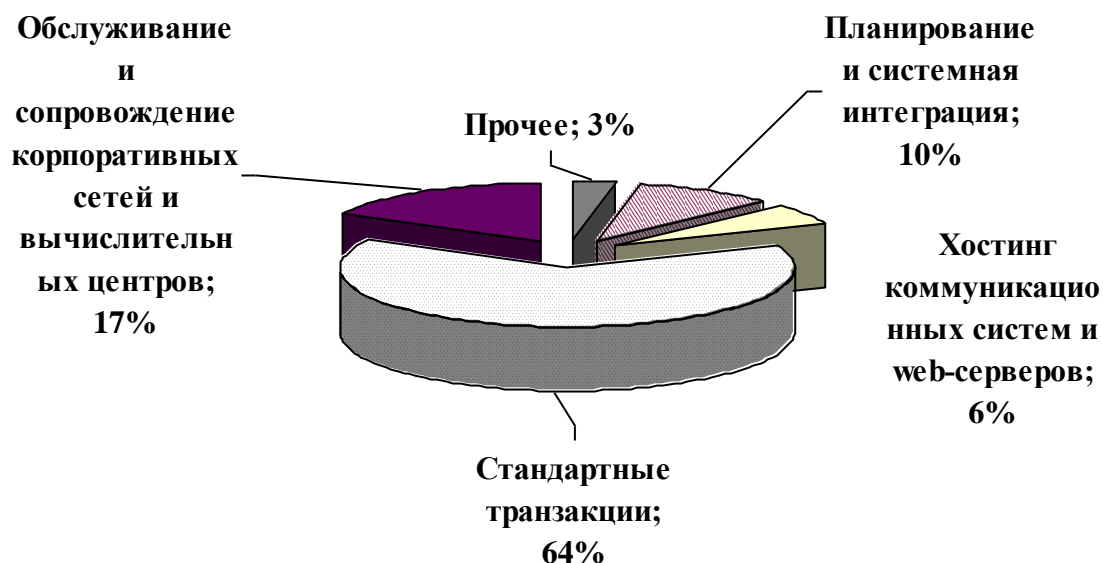
Так, *Ford Motors* сократила самостоятельное производство комплектующих до 30%, хотя в начале прошлого века завод Г.Форда выпускал полный набор компонентов для автомобиля. Сейчас у предприятия даже «неродная» бухгалтерия — эту работу выполняет специализированная индийская фирма [65] (*аутсорсинг финансов*). Собственное производство шведского мебельного гиганта *ИКЕА* выпускает около 10-15% от общего ассортимента продукции, все остальное производится сотнями подрядчиков. А компания *Toyota* ограничила свою деятельность проектированием, сборкой и сбытом. Аутсорсинг практикуют не только крупные компании — на Западе он стал обыденным явлением и для малого бизнеса [72].

Рост популярности аутсорсинга иллюстрирует рынок *high-tech*. Более 40% компаний в этом секторе за прошлый год передали на сторону свыше 90% производства своей продукции.

Нередко крупные контракты на аутсорсинг заключаются корпорациями, которые пытаются таким образом повысить свой инвестиционный рейтинг. Эта мера как часть *программы «сжатия» фирмы (downsizing)* импонирует биржевым брокерам, что положительно влияет на курс акций [44].

Объем мирового рынка аутсорсинга в 1998 году достиг уровня 99 млрд. долларов, а в 2003 году его рост достиг 151 млрд. долларов [38]. Для сохранения своей конкурентоспособности многие организации вынуждены прибегать к аутсорсингу как единственному пути снижения затрат, повышения эффективности и перераспределения критических ресурсов. В США среди компаний *Fortune 500* примерно 40 % занимаются аутсорсингом информационных технологий за границу, и оценки экспертов показывают что до 25 % (в ценовом измерении) работ может быть предметом аутсорсинга [108], а аутсорсинг в области информационных технологий будет возрастать примерно на 20 % в год вплоть до 2008 года с 49 миллиардов долларов в 2000 году до 175 миллиардов долларов в 2006 году и до 250 миллиардов долларов в 2008 году. [103].

Аутсорсинг представляет глобальное изменение бизнес философии американских и западноевропейских организаций. Создается новое глобальное разделение труда, а усилия кризиса могут только усилить интерес к преимуществам аутсорсинга [116].



**Рис. 1.7. Структура мирового рынка IT-аутсорсинга
(Источники: [38,89])**

Несмотря на явное лидерство США в вопросах востребованности аутсорсинговых услуг, наивысшими темпами рынок аутсорсинга развивается сейчас в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, что вызвано, прежде всего, стремительным расширением использования информационных систем в организациях малого и среднего бизнеса, а также чрезвычайно быстрым развитием Интернета и электронной коммерции в этих государствах. Самым быстроразвивающимся рыночным сегментом является аутсорсинг информационных систем, включающий в себя клиент-серверные приложения, приложения технического и аварийного обслуживания, а также приложения центров обработки вызовов.

1.5. Исследование тенденций развития аутсорсинга в России

Можно назвать четыре характеристики современного состояния российской промышленности, которые характеризуют ситуацию во многих отраслях:

1. **«Натуральное хозяйство»** – типичная характеристика устройства российской производственной организации: собственное производство заготовок, собственные ремонтные цеха, собственные транспортные цеха и т.д.
2. **«Усталость производства»** – производственные мощности изношены, низкий уровень загрузки, с трудом добиваются требуемого качества.
3. **«Ограниченные ресурсы»** – требуются затраты на переоборудование. Ограниченные ресурсы не позволяют инвестировать в полный комплекс. Надо выбирать, во что инвестировать.
4. **«Надо решиться!»** – какие цеха/направления бизнеса развивать, а какие нет. Решить, насколько важны для бизнеса заготовительные и вспомогательные производства.

Кроме ставшего уже традиционным направления деятельности отечественных аутсорсинговых организаций (имеется в виду сектор «IT-технологий»), стратегическим направлением дальнейшего распространения аутсорсинга в России, скорее всего, станут те сферы деятельности, которые характеризуются активным общением с представителями государственных служб [48]. Эта тенденция уже становится заметной – стоит посмотреть на динамику роста компаний, предоставляющих абонементное бухгалтерское и аудиторское обслуживание. Действительно, взаимоотношения с госструктурами и их представителями разных уровней требуют настолько разносторонних знаний и талантов, что вполне могут выделяться в отдельное направление на любом предприятии, ведущем хоть сколько-нибудь масштабный бизнес.

Как управленческая технология аутсорсинг универсален. Однако он имеет и отраслевые вариации. Все больше компаний отдают на откуп подрядчику администрирование сети, сервисную поддержку программного обеспечения или компьютерный ликбез штатных сотрудников. Количество компьютерщиков на душу населения в России всегда считалось высоким. Поэтому на отечественном рынке *IT-аутсорсинга* и нет недостатка в предложении – был бы спрос. Существующие информационные системы на большинстве предприятий уже не просто морально устарели – они вообще не в

состоянии обеспечить поддержку бизнеса. Необходимость снижения издержек и оптимизации затрат, в том числе и на ИТ, кажется очевидной в нынешнем экономическом климате. Именно поэтому организациям следует больше внимания уделять аутсорсингу, благодаря которому организации могут серьезно снизить затраты [48].

В отношении России оценки по сумме, на которую были заключены контракты на аутсорсинг в прошлом году, нет. Однако нетрудно догадаться, что ее доля в мировом аутсорсинге практически неразличима. Даже самые активные его пропагандисты признают, что у нас этот рынок пока в зачаточном состоянии [71]. В России для принятия решения об аутсорсинге менеджерам нужны веские причины – сложности с управлением, раздувание штата, высокая себестоимость внутренних услуг или низкое качество работы обслуживающих подразделений.

Даже после кризиса около двадцати тысяч юридических лиц в России декларируют свое намерение работать на рынке информационных технологий, но только два предприятия позиционируют себя как аутсорсинговые. Остальные еще не вычленили данный бизнес в отдельное направление. Тем не менее, российская структура спроса на аутсорсинг похожа на мировую. Наиболее заметны крупные клиенты: ведомства (Центробанк и многие министерства), нефтегазовый и металлургический комплексы [48].

Российский деловой пейзаж уже трудно представить себе без ведущих мировых организаций, предлагающих услуги аутсорсинга. Все они, работая на нашем рынке, прибегают к помощи российских партнеров. В той или иной степени аутсорсингом занимаются российские организации, имеющие опыт более традиционной системной интеграции, в частности *IBS*, "*Анкей*" и "*АйТи*".

Производственный аутсорсинг применялся еще в советское время. Так, в 1960-х годах было построено несколько метизных заводов, выпускавших металлический крепеж для других предприятий. Раньше эту продукцию полукустарными методами и малыми партиями производило большинство машиностроительных заводов. Позже, в 1980-е, заводы обросли «подсобными хозяйствами» – собственными ремонтными, строительными и транспортными подразделениями, совхозами и комбинатами питания, рабочими столовыми и отделами рабочего снабжения. Теперь все это медленно распадается, поэтому главной задачей корпорации «*Объединенные машиностроительные заводы*» на сегодняшний день является переход от натурального хозяйства к аутсорсингу. Т.к. организация не сможет одновременно инвестировать в развитие всех производств, многие из которых нуждаются в серьезных капвложениях. В этих условиях логично

передать их эксплуатацию внешним организациям.

«Ижорские заводы» в свое время перевели на аутсорсинг стальное производство («Стан-5000»), продав его «Северстали». Предприятие перешло в чужую собственность, но не перестало обслуживать «родное» производство – бывшего владельца [13]. Позже от вспомогательных подразделений начала избавляться и сама «Северсталь». Там отделяют ремонтные цеха, которые войдут в самостоятельную дочернюю структуру «Северстальмаш». На рынке промышленного сервиса ей придется искать дополнительную клиентуру.

Пытаясь снизить себестоимость продукции, новый менеджмент Горьковского автомобильного завода решил превращать свои подразделения в провайдеров, т.е. выделять вспомогательные производства в отдельные бизнес-единицы — например, завод штампов и пресс-форм [71]. Скоро в дочернее предприятие будет преобразовано подразделение, производящее коробки скоростей.

Оригинальную схему аутсорсинга реализует Альметьевский насосный завод. Дочерняя фирма организации берет на себя сервисное обслуживание нефтяных скважин, принадлежащих различным добывающим компаниям. Сегодня таким методом эксплуатируется уже 300 скважин, и их число планируется довести до 2000. С заводом рассчитываются по бартеру — баррелями добытой с его помощью нефти. Поставщик кровно заинтересован в нормальной работе оборудования, поскольку от этого напрямую зависит его заработок [71].

Аутсорсинг использует не только тяжелая промышленность. Вариант оболочечного аутсорсинга, привычный для Запада, но радикальный для России, воплотил еще Владимир Довгань. Его фирма по производству продуктов питания «Довгань» в 1996 — 1997 годах все заказы размещала на сторонних предприятиях. Штат организации в основном состоял из маркетологов и менеджеров, строго следивших за качеством продуктов.

В ходе опроса, проведенного онлайн-еженедельником *InternetWeek.com* среди своих крупных корпоративных читателей, выяснялось, насколько готовы компании пользоваться аутсорсинговыми услугами [57]. Ответы на вопрос о том, какие аутсорсинговые услуги ваша компания использовала в 2005 году представлены в таблице 1.5. При этом главной побудительной причиной развития аутсорсинга в России является стремление к передаче ответственности. Внутренние ИТ-подразделения российских организаций в значительной мере и по разным причинам слабо управляемы, и их ответственность зачастую сильно ограничена.

Таблица 1.5

Использование аутсорсинговых услуг в 2003 году

Тип аутсорсинговой услуги	Величина
Разработка программного обеспечения	40%
Консалтинговые услуги в области е-бизнеса	33%
Web-хостинг	29%
Системная интеграция	28%
ISP (Internet service provider)	26%
Веб-дизайн	24%
Программное обеспечение –ASP (Application service provider)	17%
Другое	21%

Однако в процессе осознания руководством критичности информационных технологий для бизнеса в целом приходит и понимание потребности в аутсорсинге. По некоторым оценкам, на сегодняшний день различные формы аутсорсинга составляют уже более 10% всего отечественного рынка ИТ, — а это весьма значительная цифра [44].

На взгляд авторов, общая тенденция развития рынка российского аутсорсинга заключается в том, что увеличиваются объемы и спектр предоставляемых услуг. Традиционно первыми в освоении новых технологий и сервисов идут ИТ-специалисты.

Сегодня на рынке аутсорсинга — как со стороны поставщиков, так и со стороны потребителей — можно встретить организации самого разного масштаба. Конечно, наибольшие объемы потребления услуг аутсорсинга приходятся на крупные российские организации. Однако быстрыми темпами растет и количество малых предприятий, активно пользующихся аутсорсингом. Если проанализировать сегментацию рынка, получается, что крупные заказчики выбирают себе в партнеры сравнительно мелких провайдеров, а малые предприятия предпочитают обслуживаться у крупных поставщиков услуг.

Возможно, история российского аутсорсинга началась в 1998 г. именно с того, что компания *ЮКОС*, а в те времена еще «*Менател*», искусственно сформировала рынок, переведя практически весь штат своих сотрудников отдела автоматизации в организацию *IBS*, одновременно заключив с ней договор на предоставление услуг аутсорсинга в области обслуживания компьютерных систем.

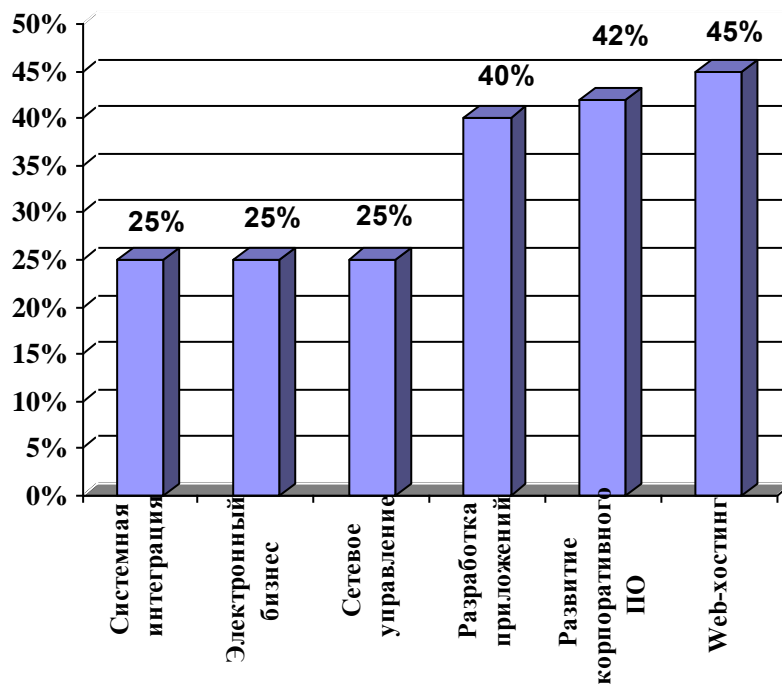


Рис. 1.8. Наиболее распространенные функции ИТ-аутсорсинга
(Источник: [103])

Это объясняется тем, что крупные заказчики любят «привязывать» поставщика услуг к себе и требовать высокого качества, невзирая на цену.

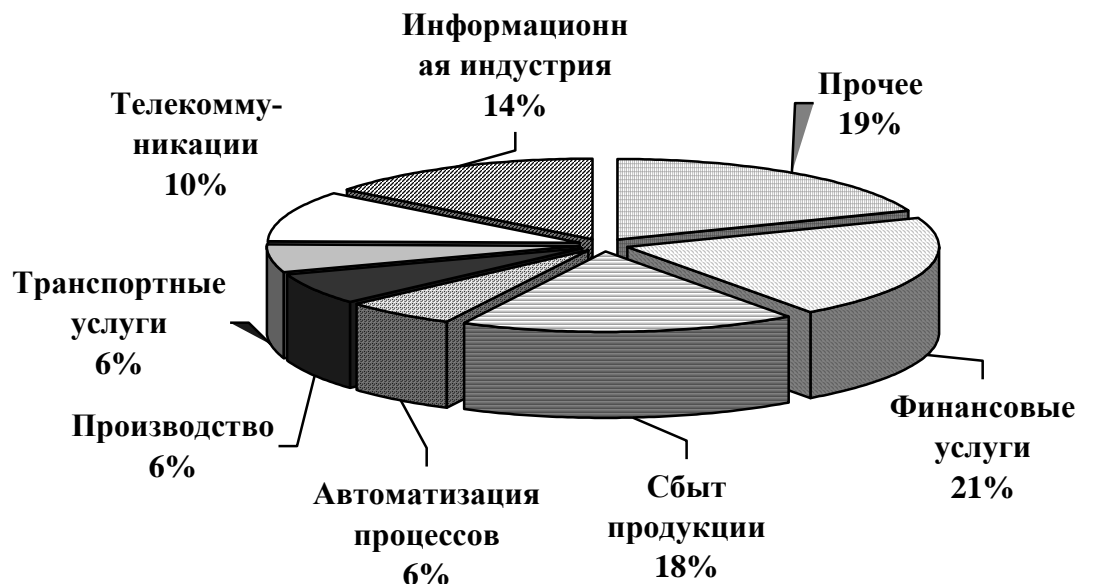


Рис. 1.9. Структура использования услуг аутсорсинга
(Источники: [103,118])

В противоположность этому, малые предприятия предпочитают покупать стандартизированные услуги по низкой цене. Первые за счет аутсорсинга пытаются решить проблемы улучшения качества работ, услуг, доставки, т. е. платят за то, что не умеют эффективно управлять обслуживающим персоналом сами. Вторые за счет аутсорсинга добиваются сокращения издержек.

Потребление услуг аутсорсинга, вызванное желанием сократить расходы и улучшить качество работ, мы наблюдаем на российском рынке уже сегодня. Спрос на услуги аутсорсинга, обусловленный другими причинами, возникнет тогда, когда в ходе совершенствования систем управления российские компании достигнут соответствующего этапа, и это вызовет появление на рынке новых продуктов — специфических услуг.

Сегодня наибольший объем услуг аутсорсинга приходится (в порядке убывания) на информационные технологии; бухгалтерский учет; налоговое планирование. Из-за того, что не существует общепринятого определения, разные эксперты включают в понятие аутсорсинга разные виды деятельности, и потому оценки объема рынка разнятся [103].

С позиций информационных технологий российский рынок аутсорсинга можно поделить *на четыре базовых сегмента*, включающих в себя:

- 1) *аутсорсинг инфраструктуры* (аренда серверов, каналов связи и пр.),
- 2) *программного обеспечения* (разработка, ASP),
- 3) *функций ИТ-службы* (техническая поддержка, управление инфраструктурой, закупки и др.),
- 4) *ИТ-персонала* (включая его развитие и обучение).

В России, согласно опыту компании, наибольшим спросом пользуются услуги по аутсорсингу разработки программного обеспечения, инфраструктуры и различных ИТ-функций.

Таким образом, в отличие от западного рынка, основными факторами влияния на развитие сегмента ИТ-аутсорсинга в России является не столько состояние экономики в целом, хотя и этот фактор немаловажен, сколько образ мышления руководителей и недостаточная прозрачность организаций.

Что касается аутсорсинга различных ИТ-функций, этот рынок представляется особенно перспективным и интересным. В последнее время, например, заметно вырос спрос на услуги техподдержки со стороны госструктур, о чем со всей очевидностью говорит число

тендеров на техническую поддержку, объявленных еще в 2002 — начале 2003 года [56] и увеличившихся на порядок в 2008 году. Объясняется такой интерес тем, что ставки в государственных учреждениях низкие, квалификация ИТ-специалистов невысока, и молодые специалисты, получив необходимый опыт, уходят в коммерческие структуры. Между тем сейчас идет активная информатизация федеральных ведомств, внедряются довольно масштабные системы, которые нуждаются в грамотной поддержке. Очевидно, что в такой ситуации гораздо эффективней отдавать функции техподдержки на сторону. Вторая категория активных потребителей — представительства крупных международных корпораций в России, которые переносят на российскую почву привычную для них модель.

А вот крупные российские организации предпочли пойти другим путем, выделив разросшиеся по мере развития инфраструктуры ИТ-службы в самостоятельные компании, которые продолжают обслуживать потребности предприятия, а заодно и «подрабатывают» на открытом рынке. Самый известный пример — *Сибинтек*, вышедший из недр *ЮКОСа*.

Если говорить о структуре российского рынка аутсорсинга, то его программный сегмент представляет собой сегодня несколько десятков относительно крупных компаний, такие как *Data Fort*, *Novosoft* и *Ерам*, а также сотни мелких команд и разработчиков.

1.6. Анализ последствий применения аутсорсинга в России

Очевидно, что *аутсорсинг* не рассматривается как способ решения проблем компании – будь то проблемы управления, внедрения новых технологий или финансовые затруднения. Если у организации трудности с формулированием собственных целей или расстановкой приоритетов, то использование аутсорсинга, скорее всего ситуацию не улучшит. Скорее наоборот [23]. Также очевидно, что просто перенести западный опыт и подход на национальную почву было бы неверным. У российского бизнеса свои законы и особенности. Их можно не замечать, но нельзя не учитывать.

Организации, включившие аутсорсинг бизнес-операций как неотъемлемую часть своей структуры, немногочисленны в России. Это связано, прежде всего, с традицией управления, т.к. отечественная традиция предписывает «иметь все свое» [21]. Ни для кого не секрет, что управленческий менталитет у нас вполне советский. У предприятия (тем более у города, области, министерства, ведомства) все должно быть свое – не только основное производство, но и конструкторское бюро, гараж, детский сад и т.д. Как все это используется и во сколько обходится основному производству – роли не играет, т.к. вся эта сверх избыточная инфраструктура служила пущей важности и вящей независимости директора организации от других таких же [55, С.95]. Но такова традиция – на идеологии экономить не принято.

Также, недоверие к привлечению аутсорсера связано с криминальной стороной бизнеса, осуществляемого организацией (в частности, из-за угрозы утечки важной информации) [64, С.144], с немногочисленностью надежных партнеров, недоверием партнеров друг другу, закрытостью российских организаций, а также слабой инфраструктурой и слабостью международных связей. Видимо, именно этим объясняется то, что *аутсорсинг* (и сам термин, и то, что за ним скрывается) до настоящего времени не пользуется широкой популярностью. Для полного осмысления всех плюсов и минусов рассмотрим сугубо российские особенности аутсорсинга и его экономическую составляющую.

1.6.1. Преимущества применения аутсорсинга

Так сложилось, что большинство новаций в организации бизнеса, к ним относятся и *аутсорсинг*, приходит в Россию с Запада. Перед тем, как перейти к национальным особенностям применения технологий аутсорсинга, рассмотрим западный опыт. В своей работе [75, С.52]

авторы анализирует преимущества аутсорсинга перед более традиционными организационно-экономическими формами и неблагоприятные последствия, которые может повлечь его непродуманное внедрение. Отвечая на вопрос: что дает компании привлечение организации-аутсорсера, авторы выявили следующие положительные стороны:

1. Фокусировка собственных ресурсов на основных целях бизнеса.

Обеспечивающие бизнес функции делегируются сторонним организациям, предоставляющим услуги аутсорсинга в конкретной области. Аналогично, при использовании аутсорсинга может произойти перераспределение ресурсов, ранее задействованных на второстепенных направлениях.

2. Снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру. Это может происходить за счет узкой специализации организации-аутсорсера, которая, с одной стороны, снижает стоимость за счет «оптовой» продажи знаний и умений, с другой - обеспечивает качество функций за ту же цену в силу наличия конкуренции.

3. Получение доступа к ресурсам, которых нет у организации. Например - при развитии деятельности в регионах, или при создании нового бизнеса.

4. Доступ к новейшим технологиям. Организация-аутсорсер за счет эффекта «оптовых» продаж своих услуг имеет больше стимулов и возможностей вкладываться в приобретение и освоение новых технологий работы, что в рамках отдельного предприятия может быть нерентабельно.

5. Надежность. Аутсорсинг предполагает выполнение организацией-аутсорсером многочисленных однотипных задач клиентов, что обеспечивает накопление практического опыта.

6. Передача ответственности за выполнение конкретной функции. В какой-то мере это стратегия распределения риска между организацией и аутсорсером.

7. Большая свобода направления инвестиций в инфраструктуру организации. Аутсорсинг снижает необходимость инвестирования в поддержку второстепенных функций и в развитие направлений, не обеспечивающих основную долю прибыли организации.

Целостную картину **критериев выбора фирмы-подрядчика** помогут составить следующие данные, представленные на рисунке 1.10.

Преимущества аутсорсинга заключаются в следующем:

1) **Экономия ресурсов.** Для многих российских организаций актуальна проблема модернизации производственных технологий, обновления модельного ряда, продвижения продукции на рынке. В

условиях экономии кадровых и финансовых ресурсов организации закрывают отдельные производства, за счет чего получают возможность развития приоритетных направлений. При наличии конкурентной среды именно этот фактор является решающим при принятии решения об аутсорсинге.

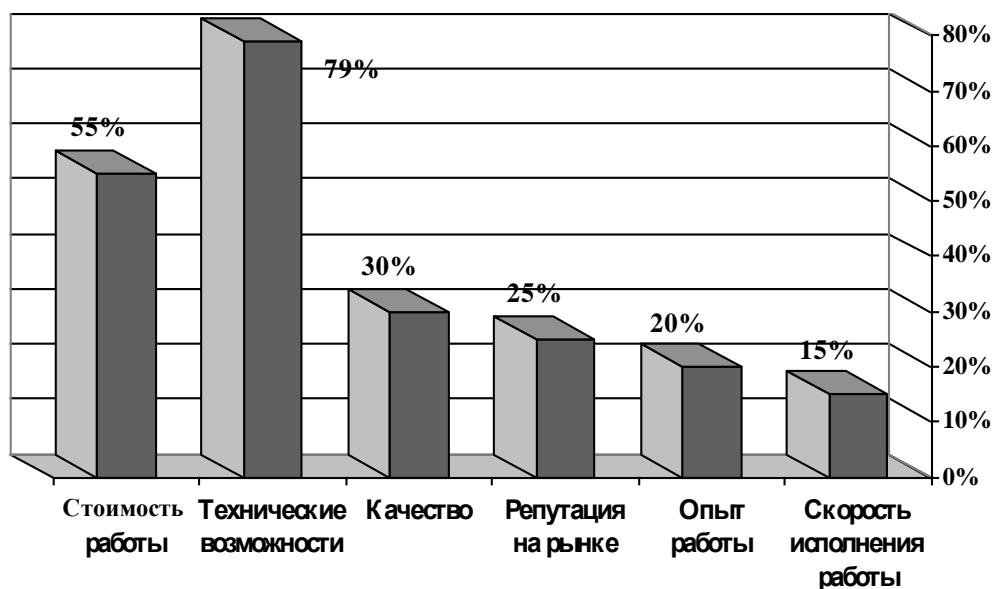


Рис. 1.10. Критерии выбора организации-аутсорсера (Источник: [106])

2) **Повышение качества.** Мировой опыт показывает, что компании редко имеют возможность обеспечения каждого этапа производственного процесса. За рубежом уже давно существует производственная специализация: компании специализируются на определенном бизнес-процессе. За счет специализации на одном процессе обеспечивается высокое качество и относительно низкие цены. При этом организации-конкуренты на рынке конечной продукции могут покупать производственные компоненты у одного поставщика.

3) **Снижение затрат.** Благодаря концентрации управления и финансов на приоритетных направлениях деятельности, компании достигают повышения качества своей продукции. Это приносит дополнительные продажи и прибыли, которые в конечном итоге значительно превышают затраты на аутсорсинг. Аутсорсинг снижает издержки обслуживания бизнес-процесса.

Аутсорсинг позволяет радикально минимизировать постоянные затраты. Если есть продажи продукта – арендуются производственные мощности (или размещаются заказы на производство), нет продаж – нет ни производства, ни мощностей. Точка безубыточности бизнеса снижается при этом до минимально возможного уровня, что повышает

долгосрочную финансовую стабильность. Привлечение внешних специалистов вместо найма собственных сотрудников также в долгосрочной перспективе оказывается более финансово привлекательным – ведь внешний специалист оплачивается лишь в той мере, в которой его работа реально необходима, а завершение контракта по выполнению работ происходит автоматически, в отличие от болезненной процедуры сокращения штатов.

4) **Повышение производительности труда.**

Производительность труда в России примерно в пять раз меньше, чем в США. Это объясняется не только отличием в технологиях, но и разным подходом к бизнесу. В частности, доля аутсорсинга на Западе существенно больше, чем в России. Благодаря аутсорсингу профессионалы имеют возможность сконцентрироваться на главной работе, тем самым, повышая производительность своего труда.

Аутсорсинг позволяет также радикально повысить производительность. В каждой компании непосредственным предметом бизнеса является собственно производимый продукт или услуга, а производственные мощности и персонал – просто факторы производства, своего рода «необходимое зло». Использование же аутсорсинга позволяет превратить каждый из факторов производства в предмет бизнеса, тем самым, перекладывая заботы об их эффективном использовании на разных руководителей.

5) **Передовые технологии.** Специализированная организация раньше любой отраслевой фирмы знакомится с новыми разработками. Используя аутсорсинг, другие организации получают передовые технологии, не тратя время и ресурсы на их разработку.

Иногда с помощью аутсорсинга клиенты пытаются избежать утечки данных о зарплатах в трудовом коллективе. С передачей функций расчета на сторону количество людей, которые обычно имеют доступ к такой информации (от трех и более), сокращается до одного человека — того, кто контактирует с аутсорсинговой организацией со стороны заказчика, что гарантирует *конфиденциальность*.

Таким образом, **аутсорсинг** – это ответ на требования максимальной гибкости, адаптивности к переменчивой рыночной конъюнктуре [65]. Предприятие, отягощенное значительным объемом основных фондов, равно как и многочисленным персоналом, становится неповоротливым. Каждое существенное изменение спроса будет вызывать необходимость реструктуризации – ликвидации одних производств, создания других. Естественно, что такие мероприятия не осуществить в короткие сроки, поэтому придется мириться с незагруженными мощностями, простаивающим персоналом - а это означает огромные убытки.

Поэтому, можно утверждать, что аутсорсинг является действенным инструментом повышения эффективности экономики в целом. С одной стороны растет мобильность – ведь неиспользуемые трудовые и производственные ресурсы, «запертые» в рамках одной компании и являющиеся для нее балластом, могут найти полноценное применение в бизнесе других компаний. Основные преимущества от внедрения аутсорсинга на предприятиях представлены на рисунке 1.11.

Итак, решения о внедрении аутсорсинга должны приниматься на основе сравнения потенциальных улучшений внутренней среды компании и перехода на внешние источники.

Предоставляемые услуги аутсорсинга будут развиваться вслед за развитием систем управления в российских компаниях. Основными причинами, по которым компании обращаются к внешнему управлению, являются следующие [106; 63]:

- сокращение расходов;
- улучшение качества работ, услуг, доставки;
- концентрация производства;
- увеличение гибкости организации;
- перемены.

Более частными критериями перехода на аутсорсинг, используемыми в российской практике, являются:

1. Невозможность обеспечить требуемое качество
2. Снижение затрат
3. Высвобождение дефицитного оборудования и высококвалифицированной рабочей силы.
4. Улучшение работы отдела снабжения

Мотивы аутсорсинга

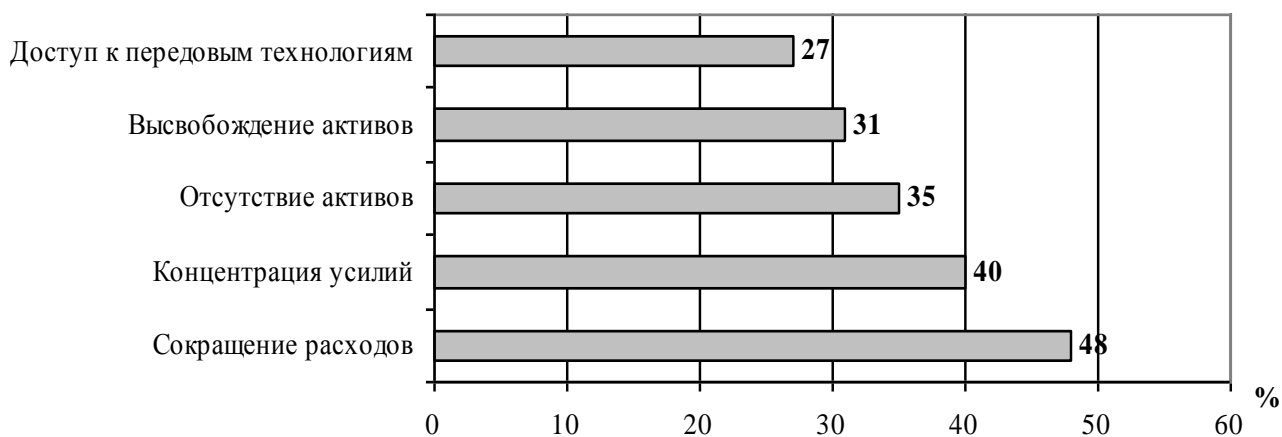


Рис. 1.11. Мотивы применения аутсорсинга (Источники: [52,53])

Наиболее типичные причины использования аутсорсинга:

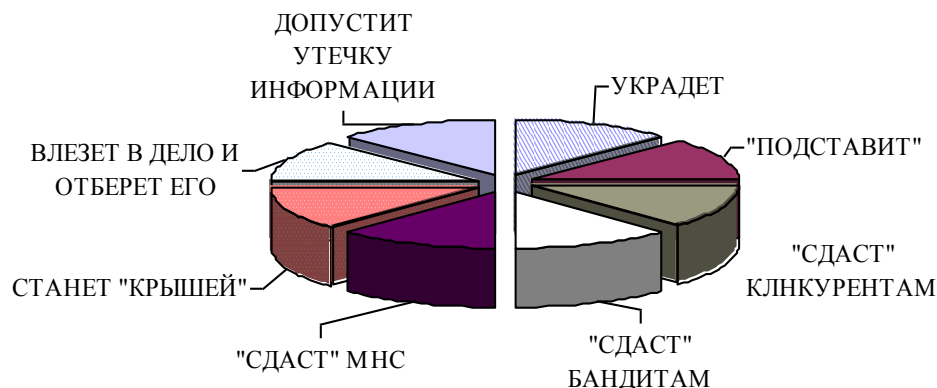
- **стремление повысить прибыльность бизнеса** - аутсорсинг снижает издержки обслуживания бизнес-процесса;
- **концентрация руководителей на основном бизнесе** – талантливых менеджеров всегда не хватает;
- **использование чужого опыта** - вероятно, аутсорсинговая организация уже сталкивалась с проблемами, похожими на ваши, с каждым разом она решает их все лучше;
- **внедрение передовых технологий** - специализированная компания IT-аутсорсинга раньше любой отраслевой фирмы знакомится с новыми разработками, поэтому не следует упускать шанс обогнать конкурентов;
- **повышение качества и надежности обслуживания** - аутсорсинговая организация обычно дает гарантии и несет ответственность за качество выполняемых работ;
- **улучшение управляемости** – аутсорсинговая организация обычно использует современные принципы и формы управления и предоставляет эту возможность менеджерам заказчика;
- **укрепление потенциала роста** - для аутсорсинговой организации увеличение объема вашего бизнеса, вероятно, не станет такой проблемой, как для собственного IT-отдела.

Основные конкурентные преимущества, которые дает аутсорсинг, — это повышение управляемости бизнес-процессов, прогнозируемость расходов по внешним контрактам, возможность не размениваться по мелочам и сосредоточиться на главном.

1.6.2. Проблемы применения аутсорсинга

Самая главная национальная особенность, которая в большой степени мешает активному распространению аутсорсинга функций, связанных с финансовой сферой (*финансовому аутсорсингу*) – отечественные традиции делового партнерства, ведь основная доля рисков предпринимателя кроется во взаимоотношениях с партнерами. Передача на аутсорсинг функций, тесно связанных с движением денег, неизбежно влечет установление некоторых зависимостей от аутсорсера. Этим и объясняется относительная неразвитость рынка финансового аутсорсинга в России. Анализ типовых вопросов предпринимателей, которым предлагалось определить их опасения, связанные с передачей на аутсорсинг «бухгалтерского учета и финансового администрирования» показывает такое распределение наиболее характерных страхов [56], представлено на рисунке 1.12.

Распределение наиболее характерных страхов при передаче на аутсорсинг Бухгалтерского учета и финансового администрирования в РФ



**Рис. 1.12. Страхи при привлечении организации-аутсорсера в РФ
(Источник: [56])**

Учитывая, что в российском бизнесе внешнее окружение предприятия априори крайне агрессивно, все эти опасения абсолютно обоснованы. Хотя, обращая внимание на то, что основные угрозы безопасности со стороны аутсорсера, волнующие предпринимателей, в той или иной форме связаны с утечками информации, не совсем ясно, что мешает «врагам» воспользоваться для этих целей штатными сотрудниками фирмы?

Однако в целом массовое применение аутсорсинга в России на данный момент *тормозится рядом проблем*, как объективных, так и субъективных.

Во-первых, необходимо широкое рыночное предложение «внешних источников». Если за рубежом уже сформировалась целая категория предприятий, ориентированная на качественное выполнение заказов по технологии и под маркой крупных организаций, то в России подобные заказы, исходя из требований качества продукции, приходится размещать на немногих предприятиях, находящихся на высоком технологическом уровне, а такие предприятия. Как правило, имеют также собственную гамму продуктов и торговые марки. Это создает почву для определенного конфликта интересов – организациям, прибегающим к аутсорсингу, приходится обращаться к потенциальным или фактическим конкурентам.

Отсюда вытекает *вторая проблема* применения аутсорсинга – обеспечение приемлемого уровня затрат и эффективности бизнеса.

Очевидно, что стоимость продукции, заказ на производство которой передан стороннему производителю, неизбежно увеличивается на величину прибыли, получаемой этим производителем. Другими словами, компания-оператор бизнеса фактически должна делиться с производителем своей прибылью. Кроме того, рентабельность оператора бизнеса попадает в зависимость от степени экономической эффективности производителя. Незрелость же рынка «внешних источников», отсутствие полноценной конкуренции в этом секторе уменьшает возможности оператора бизнеса по поиску альтернативных, более привлекательных предложений.

При сопоставлении затрат в дело вступают и субъективные предубеждения. Например, для выполнения функции маркетинговых исследований можно нанять специализированную организацию или создать собственный отдел. При этом, как правило, размер зарплаты штатных сотрудников компании выглядит настолько привлекательно в прямом сопоставлении со ставками оплаты внешних специалистов, что это становится решающим критерием принятия решения.

Третье препятствие на пути применения аутсорсинга в отечественной практике можно назвать уже полностью субъективным. Наши предприятия издавна характеризовались элементами натурального хозяйства. Собственные ремонтные, строительные, транспортные подразделения, свои комбинаты питания и совхозы, огромная социальная сфера – любое мало-мальски значимое предприятие превращалось в конечном итоге в самодостаточную систему. Сегодня убедить руководство подобного предприятия отказаться от собственного, например, ремонтного участка уже означает произвести средних масштабов революцию в сознании. В такой ситуации рассказывать о том, что производить продукцию, вообще говоря, можно и не имея собственных производственных мощностей, совершенно бессмысленно.

В-четвертых, ведение бизнеса в режиме аутсорсинга требует высочайшего уровня организации управления. Безошибочное стратегическое планирование, четкий финансовый менеджмент, надежные механизмы контроля качества, отлаженные процедуры оперативного руководства – вот неполный список требований к системе управления, который выполняется в считанных организациях, не говоря уже об их потенциальных подрядчиках – «внешних источниках».

Несмотря на множество аргументов в пользу аутсорсинга, подобных проектов в России крайне мало. У нас, в отличие от Запада, еще не сложилась прослойка сервисных компаний, а качество услуг тех, что есть, нередко оставляют желать лучшего. Кроме того, российские менеджеры в основной своей массе не верят, что аутсорсинг

действительно снижает издержки. В российском бизнесе удивительно живуч стереотип, будто все, что внутри компании, бесплатно. Это глубокое заблуждение часто мешает элементарно сесть и посчитать, во сколько тебе обходится то или иное подразделение. Не последнюю роль играет и банальное неприятие нового, так глубоко ужившееся в нашем менталитете.

К примеру, руководители нередко опасаются сговора между подрядчиком и своим же менеджером, который контролирует выполнение заказа. В результате цены на услуги могут завышаться, а разницу эти двое будут делить пополам. Долгие же разбирательства в арбитражных судах могут ничем не закончиться, что отбивает всякую охоту вступать в «корпоративный брак». В этом есть отголосок первой половины 1990-х — деловая среда тогда была чрезвычайно агрессивна. Когда нет уверенности в партнере, все остальное превращается в головную боль. Аутсорсинг предполагает более высокий уровень менеджмента. Нужно исходить из того, что ведется цивилизованный бизнес, где никто никого не «кидает», наоборот — главным должно стать доверие между партнерами в бизнесе, ведь только на доверии могут строиться крепкие долгосрочные отношения.

Еще одна причина, по которой предприниматели не спешат использовать аутсорсинг, — недостаточно доверительные отношения между партнерами (см. рис. 1.13).

Причины неудачного аутсорсинга

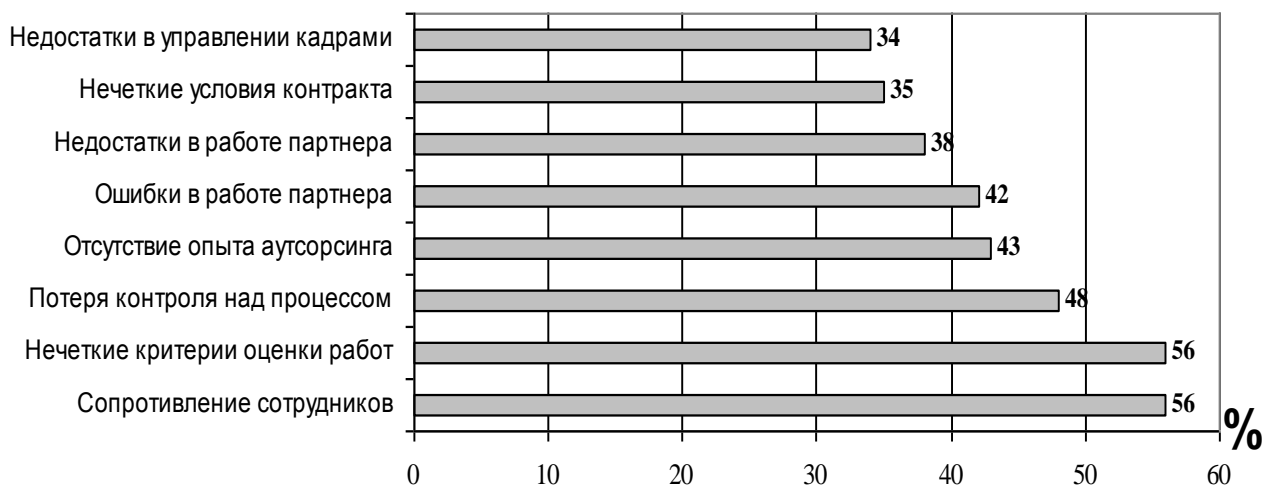


Рис. 1.13. Причины неудачного аутсорсинга (Источники: [52,53])

Критерии отказа от аутсорсинга, используемые в российской практике:

1. Отсутствие надежных поставщиков;
2. Потенциальная монополия со стороны возможного поставщика;
3. Снижение оперативности ниже требуемого уровня;
4. Увеличение затрат. Себестоимость изготовления у себя меньше, чем цена предложения на рынке.

Наиболее типичные причины отказа от аутсорсинга:

— **опасность передачи слишком многих важных функций в чужие руки** – хотя заказ аутсорсинга разных аспектов бизнеса у разных подрядчиков увеличивает издержки, он предпочтителен, так как снижает риск «вырастить себе конкурента»;

— **угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики** – если все вопросы за менеджеров решают другие, то зачем они нужны?

— **обучение чужих специалистов вместо своих** – если все же решили увеличить штат ИТ-службы и обучить своих сотрудников, возможно, они смогут принести дополнительную прибыль, помогая другим компаниям?

— **угроза утечки важной информации** – эта проблема остро стоит не только в России. Когда *Swiss Bank Corp.* заключила договор с *Perot Systems* на ИТ-аутсорсинг, то позаботилась, чтобы фирма Росса Перо имела дело исключительно с зашифрованными данными и никогда не получила доступа к ключам.

В России до сих пор существует серьезная преграда, принципиально мешающая руководству организаций вступать в контакты с профессиональными аутсорсерами: наш бизнесмен в массе своей — человек крайне недоверчивый и предельно осторожный, и ему очень сложно решиться доверить кому-то стороннему доступ к самому ценному — своей информации. На Западе для обеспечения доверия клиента к исполнителю применяется общепринятая система страхования рисков и комплекс международных сертификатов, — таких как *Web Trust*, *Sys Trust* и т.д. В России такие инструменты поддержания уверенности заказчиков пока еще мало распространены, и до тех пор, пока бизнес не почувствует своей защищенности, подлинные перспективы услуг аутсорсинга останутся неопределенными.

Проблемы становления российского аутсорсинга мало чем отличаются от аналогичных проблем других информационно-технологических отраслей — проблем экономических и психологических, политических и организационных.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ I

В результате анализа доказано, что аутсорсинг становится стратегическим методом развития бизнеса. Выявлено, что для российских предприятий становятся все более важными вопросы экономической эффективности бизнеса и снижения затрат. Для российских компаний становятся все более важными вопросы экономической эффективности бизнеса и снижения затрат. В условиях, когда борьба за клиента вынуждает, с одной стороны, повышать качество товаров и услуг, а с другой – снижать их цену, им не остается ничего другого, как экономить на расходах, в том числе на расходах, связанных с непрофильной деятельностью. Именно это и является благодатной почвой для деятельности поставщиков услуг аутсорсинга.

Поэтому дальнейшее развитие аутсорсинга в России в условиях нестабильности и обострения конкуренции, аутсорсинг дает организации гибкость и адаптивность. Определены преимущества и недостатки аутсорсинга, которые наиболее сильно влияют на эффективность применения аутсорсинга.

Естественно, что такие мероприятия не осуществить в короткие сроки, поэтому придется мириться с незагруженными мощностями, простаивающим персоналом – а это означает, прежде всего, убытки. Поэтому, подобную реорганизацию следует осуществить по двум причинам: во-первых, это дополнительная мера страховки на будущее, пока в России сохраняется нестабильность макроэкономических условий ведения бизнеса, при которой далеко не все зависит от грамотного управления отдельным предприятием. А во-вторых, ступив на путь аутсорсинга из соображений безопасности, можно со временем обнаружить, что и другие, более фундаментальные проблемы хозяйственной деятельности решаются легче. Таким образом, аутсорсинг может стать способом повышения эффективности управления на предприятии любой отрасли, в том числе и мебельной.

Перспективы аутсорсинга очевидны, поэтому вряд ли будет логично начинать крупный проект повышения эффективности организации, не рассмотрев его в качестве одного из основных вариантов. Возможность того, что конкуренты смогут добиться непрерывного повышения качества обслуживания и снижения затрат посредством аутсорсинга, вероятно, является главной причиной для беспокойства при рассмотрении конкурентоспособности в целом. Конечно, не все конкуренты предпримут меры, необходимые для максимизации конкурентоспособности, но многие организации окажутся в затруднительном положении, даже если небольшая часть их

конкурентов получит такое преимущество.

Большинство организаций-клиентов, как крупных, так и мелких, несомненно, могут получить значительное преимущество в результате аутсорсинга, по крайней своей второстепенных подразделений. Для этого они должны тщательно изучить весь арсенал имеющихся средств; при этом, возможно, им придется найти или создать для себя идеальных поставщиков. Чтобы понять, как это можно сделать, и показать, почему одни сделки приносят успех, а другие заканчиваются неудачно, авторы изучили различные проблемы, тенденции, риски, удачи и неудачи, характерные для рынка.

ГЛАВА II. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА

2.1. Методика выявления ключевых компетенций организации на основе стратегического менеджмента

Поиск устойчивого конкурентного преимущества лежит в основе процесса выработки стратегии, ориентированной на рынок и является одним из главных направлений стратегического менеджмента. Чтобы эффективно конкурировать в XXI веке необходимо строить стратегию организации на своих ключевых компетенциях.

Для стратегии повышения конкурентоспособности организации в рамках данной монографии представлена, разработанная методика выявления ключевых компетенций организации и второстепенных бизнес-процессов, которые целесообразно вынести на аутсорсинг для наиболее эффективной работы организации и повышения её конкурентоспособности на рынке.

На основе известных стратегических моделей менеджмента разработан алгоритм выявления ключевых компетенций организации, представлен на рисунке 2.1. Очередность процедур алгоритма предусматривает выполнение определенной цели – каждая модель рассматривает и анализирует организацию в различных разрезах её видов деятельности.

На основе известных моделей менеджмента разработан алгоритм выявления ключевых компетенций организации, представленный на рисунке 6. Очередность процедур алгоритма предусматривает выполнение определенной цели – каждая модель рассматривает и анализирует организацию в различных разрезах её видов деятельности.



Рис. 2.1. Схема формирования стратегии организации на основе аутсорсинга

В соответствии с алгоритмом, при вводе новой модели, оценка организации не повторяется, а продолжается, тем самым, позволяя дополнить анализ организации новыми выводами. Данная методика отражает взаимосвязь между различными инструментами стратегического менеджмента, которые в отдельности применяются в практике многих организаций.

Методика позволяет исследовать все бизнес-процессы организации и выявить, какие из них являются основными, а в дальнейшем могут стать ключевыми компетенциями, а какие второстепенными и непрофильными. Методика позволяет оценить, какой вклад в деятельность организации вносит каждый из этих процессов в сравнении с издержками и ценностью, а также позволяет оценить целесообразность передачи второстепенных услуг на аутсорсинг.

Методика отражает взаимосвязь между различными моделями стратегического менеджмента, которые в отдельности широко применяются в практике многих компаний, как иностранных, так и российских. Каждая из выбранных моделей применяется организациями для анализа какого-то одного направления.

Очередность использования выбранных семи моделей в *Алгоритме выявления ключевых компетенций компании* не является случайной, наоборот, очередность применения моделей, разработанная таким образом, преследует определенную цель – каждая модель осуществляет анализ рассматриваемой организации с какой-то одной стороны, однако при вводе новой модели по очереди происходит не повторная оценка определенных параметров, а продолжение исследования деятельности организации; вновь включенная в алгоритм модель позволяет рассмотреть организацию с какой-то новой стороны и тем самым, дополнить данный анализ своими, новыми выводами. Так,

1. Анализ цепочки ценностей помогает начать анализ организации изнутри, начиная с ее миссии, составляющих бизнес-процессов, детально рассматривая её функции, деля их на более мелкие, в соответствии с разработанной авторами Анкетой для проведения стратегического анализа мебельной организации и определения ее компетенций (см. Приложение 1).
2. О слаженности работы этих, уже рассмотренных функций, можно рассказать, применив следующую по очереди – Модель сбалансированных показателей (Р.Каплана). Сбалансированность показателей, или существующие сбои в деятельности организации окажутся налицо, а соответственно и функции, которые двигают организацию вперед, приносят прибыль или тормозят ее развитие тоже.

3. Проводится заключение о важности отдельных факторов (сильных и слабых, возможностей и угроз) и их влиянии на стратегию, проводится идентификация и оценка стратегических альтернатив, что укладывается в SWOT-матрицу.
4. Выяснив влияние внешнего окружения на деятельность организации, необходимо применить Модель «рост/доля рынка» БКГ (BCG), так как именно с ее помощью можно посмотреть, какой является инвестиционная привлекательность различных видов бизнеса рассматриваемой организации: какие из них следует развивать, а от каких необходимо избавиться.
5. Однако, для еще более глубокой оценки видов бизнеса следует воспользоваться Матрицей «Дженерал Электрик/ МакКинси» («General Electric/McKinsey: оценка видов бизнеса»), которая дополнит Модель «рост/доля рынка» БКГ. Это позволит выявить функции организации, не являющиеся основными, а также наиболее приоритетные, из которых в дальнейшем будет выбрана ключевая компетенция.
6. Модель исследования основных конкурентных сил М.Портера поможет выявить те функции организации (ключевые компетенции) и, следовательно, занять такую позицию, которая позволит наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя.
7. Последней является модель сравнения с другими организациями отрасли, которая строится на основе модели бенчмаркинга, именно эта модель должна завершать цепочку применяемых моделей в Алгоритме выявления ключевых компетенций, т.к. именно она позволит принять решение об улучшении и развитии одних функций и передаче на аутсорсинг или ликвидации – других функций.

Процесс формирования стратегии организации представляет собой выявление ключевых компетенций на основе пошагового алгоритма, начиная с ввода начальной исходной информации, необходимой для оценки конкурентоспособности организации, а затем, используя её для осуществления анализа организации, с применением известных инструментов стратегического менеджмента.

После применения каждой модели осуществляется сопоставление бизнес-процессов, функций данной организации в соответствии с использованными моделями и выделение из них бизнес-процессов, которые являются основными и вспомогательными для рассматриваемой организации.

Этапы 1-5 позволяют делать анализ внешней и внутренней среды и путем ранжирования выбрать основные бизнес-процессы организации. Они могут быть пересмотрены, в соответствии с моделью сравнения предприятий отрасли, и выбраны одни или несколько процессов, на развитие которых в дальнейшем будут брошены все силы и ресурсы организации.

Этапы 6-10 позволяют выявить ключевые компетенции организации. Если результаты удовлетворяют требованиям конкурентоспособности, то можно принимать решение по аутсорсингу. Однако, при формировании модели стратегического менеджмента рассматривался вариант, когда показатели промежуточных исследований не удовлетворяют требованиям конкурентоспособности. В этом случае происходит пересмотр исходной информации, которая использовалась для оценки рассматриваемой организации.

Этапы 11-13 позволяют оценить, что является второстепенными бизнес-процессами и какие из них организации выгоднее, т.е. целесообразнее вынести на аутсорсинг, а также позволяет оценить насколько выгоднее для организации применение аутсорсинга. Производится расчет конечных результатов функционирования алгоритма.

Блок-схема алгоритма позволяет сформировать стратегию организации организации на основе выявленных ключевых компетенций и второстепенных бизнес-процессов, которые не смогут обеспечить организации повышение конкурентоспособности.

Для выявления ключевых компетенций организации выбраны известные модели стратегического менеджмента. В таблице 2.1 приводится особенность применения выбранных стратегических моделей в соответствии с разработанной методикой «выявления ключевых компетенций» для определения областей, отдаваемых на аутсорсинг на предприятиях мебельной промышленности.

Таблица 2.1

**Применение стратегических моделей менеджмента
для выявления ключевых компетенций предприятия**

Модели менеджмента	Особенность использования модели для выявления ключевых компетенций
Анализ цепочки ценностей (М.Портера)	Детальное рассмотрение бизнес-процессов предприятия, осуществляя деление их, при необходимости, на более мелкие составляющие, выявляя тем самым те, что приносят большую ценность, чем остальные, следовательно, являются потенциальными объектами при выборе ключевых компетенций
Модель сбалансированных показателей (Р.Каплана)	Выявление сбалансированности показателей и существующих сбоев в деятельности организации. С помощью системы оценочных критериев информирует о движущихся факторах настоящего и будущего успеха. Изучение бизнесов, которые двигают организацию вперед, приносят прибыль, следовательно могут стать ключевыми компетенциями или тормозят ее развитие и могут стать объектом для аутсорсинга
SWOT-анализ среды организации	Выводится заключение о важности отдельных факторов и их влиянии на стратегию предприятия, а также идентификация и оценка стратегических альтернатив, что позволяет легко идентифицировать и выделить ключевые компетенции организации, а также найти возможные новые источники для подобных компетенций
Матрица «рост/доля рынка» БКГ	Оценка инвестиционной привлекательности различных видов бизнеса рассматриваемой организации: какие из них следует развивать, формируя ключевые компетенции, а от каких необходимо избавиться: вынести на аутсорсинг или вообще ликвидировать
Модель оценки видов бизнеса (Дженерал Электрик/Мак Кинси)	Модель применяется для более глубокой оценки видов бизнеса, что позволит выявить функции компании, не являющиеся основными, а также наиболее приоритетные виды бизнеса, из которых в дальнейшем будет выбрана ключевая компетенция

<i>Продолжение таблицы 2.1</i>	
Модель исследования основных конкурентных сил М.Портера	Модель помогает выявить те бизнес-процессы компании (ключевые компетенции) и занять такую позицию, которые позволят наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя
Сравнение с другими предприятиями отрасли (по модели Бенчмаркинга)	Модель позволяет сравнить деятельность (бизнесы) изучаемой организации с другими организациями отрасли, либо с теми организациями, которые являются признанными лидерами в своих областях.

Выбор стратегии организации

Формировать стратегию конкурентной борьбы, направленную на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций необходимо на базе применения методики выявления ключевых компетенций предприятия. Приоритетные виды бизнеса должны быть четко обозначены в стратегии предприятия.

Относительно направлений деятельности, которые будут признаны неприоритетными, должно быть принято одно из возможных решений: продажа (т.е. передача на аутсорсинг) или постепенная ликвидация. Выявленные ключевые компетенции будут определять типовую стратегию для конкретного предприятия:

1. Стратегия Минимизации издержек.
2. Стратегия Дифференциации.
3. Стратегия Концентрации.

Необходимо, чтобы стратегия предприятия была согласована с выбранными ключевыми компетенциями организации, так как они задают основное направление стратегии организации.

2.2. Методы и модели, позволяющие определить основные и второстепенные бизнес-единицы предприятия для формирования стратегии организации на основе аутсорсинга

В соответствии с блок-схемой формирования стратегии организации, на основе различных наиболее известных моделей стратегического менеджмента, представлено поэтапное функционирование методики для исследования и выявления ключевых компетенций внутри организации (бизнес-единиц).

Этап 1. Ввод экономических и маркетинговых показателей о деятельности организации

Ввод входных параметров в блок-схему алгоритма, т.е. ввод той начальной информации, необходимой для оценки деятельности организации.

Для функционирования модели необходимо привести следующую входную информацию об организации:

1. *Описание организации (текущей деятельности)*: миссия организации; вид деятельности; производимый организацией продукт, выполняемые организацией работы и предоставляемые услуги; принципиальные направления развития; система ценностей, лежащие в основе работы организации; цели организации (кто, что и когда должен выполнять).
2. *Структура организации*: описание структуры организации; общий вид организации с соответствующей структурной схемой: тип организационной структуры; иерархия: вертикальная и горизонтальная организации; централизация и децентрализация; специализация; регламентация; единоначалие или двойное подчинение; коммуникации.
3. *Управление персоналом*: определение мотивации персонала; факторы мотивирующие (факторы удовлетворения от работы) и демотивирующие (факторы неудовлетворенности) персонал организации; оценка деятельности персонала (факторы, влияющие на выполнение работ): качество выполнения работы, быстрота реагирования, приспособляемость, уровень коммуникации, «энергетические возможности».
4. *Управление организацией*: управление ресурсами: материальными, финансовыми, трудовыми и т.д.; стиль руководства; управление конфликтами; управление изменениями.

5. *Цели и задачи управления:* на достижение каких целей направлено управление деятельностью всей организации; какие задачи по управлению ставит перед собой организация; культура качества; культура организации.

Этап 2. Анализ цепочки ценностей (бизнес-процессов) организации

Анализ цепочки ценности Майкла Портера для конкурентоспособности организации является методом оказания помощи коммерческим организациям в определении источника их конкурентных преимуществ [97, С.204]. Для того, чтобы сделать организацию конкурентоспособной на рынке, прежде всего, необходимо выявить и понять, то, что в данной организации способствует созданию ценности для их потребителей, так как именно данный аспект может привести к наивысшим показателям деятельности.

Ценность – это, сколько готов заплатить рынок за выходную продукцию, совокупный доход организации, а **маржинальная прибыль** – разница между совокупной ценностью (совокупным доходом) и затратами на создание этой совокупной ценности. Анализ ценностной цепочки помогает менеджерам понять, насколько эффективно и продуктивно размещена (конфигурирована) и скоординирована производственная деятельность в процессе преобразования ресурсов в конечную продукцию, которая поступает на рынок в виде товаров или услуг. А также позволяет понять, на каком этапе формирования цепочки ценностей есть возможность сформировать ключевую компетенцию организации.

Действия, о которых говорит Портер, могут быть объединены в виды деятельности, а их совокупность он и называет цепочкой ценности. Все действия в цепочке вносят вклад в создание ценности для потребителей, и их можно разделить на *основные виды деятельности* и *вспомогательные* [98]. Портер идентифицирует *пять первичных* и *четыре вторичных* действия, составляющих такую цепочку в любой фирме. К первой группе относятся процессы, которые обеспечивают реализацию **второстепенных процессов организации**. Различные компании добиваются конкурентного преимущества, скрывая новые способы и процедуры осуществления своих действий, использование новых технологий или особого сырья.

Способ построения цепочки ценности показан на рисунке 2.2.

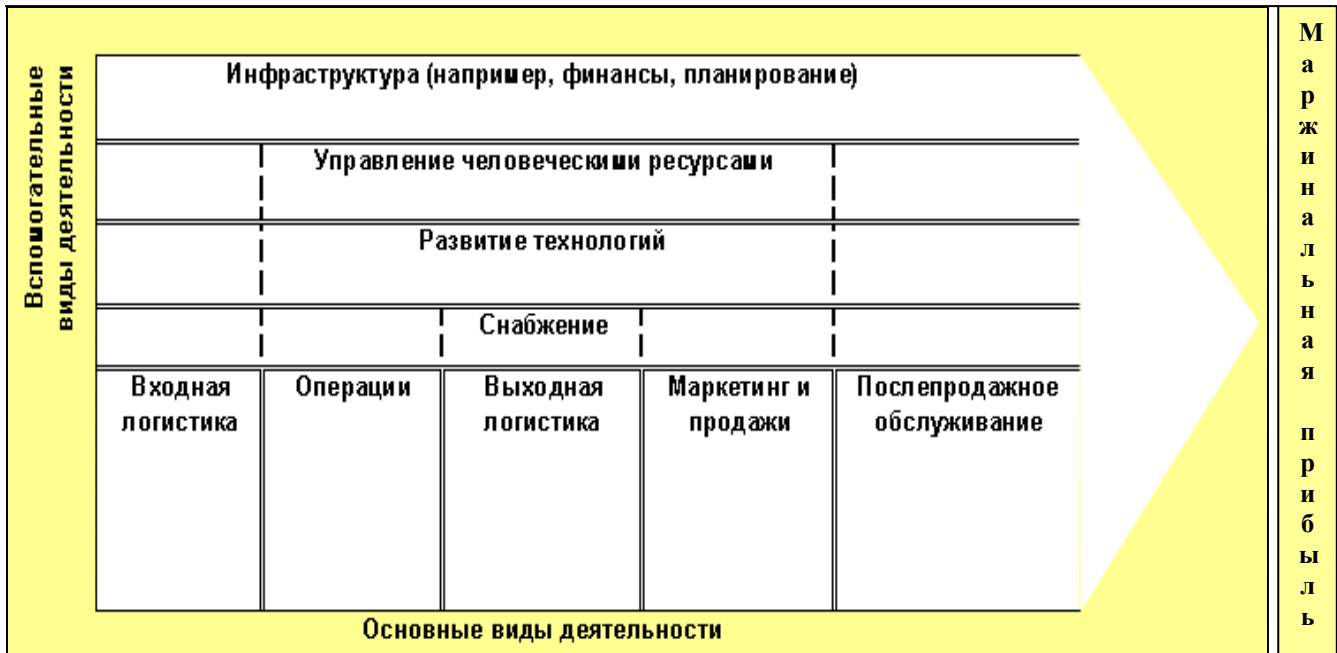


Рис. 2.2. Цепочка ценности Портера (Источник: [76, С.288])

Способ соединения различных действий называется *«сцеплением»* [76], которое происходит в том случае, когда метод реализации одного процесса влияет на эффективность других действий и процессов. Сцепления часто порождают *побочные эффекты*. Цепочка ценности любой компании является частью более широких видов деятельности, которые Портер назвал *«системой создания ценности»* (см. рис.2.3) [115, С.25].

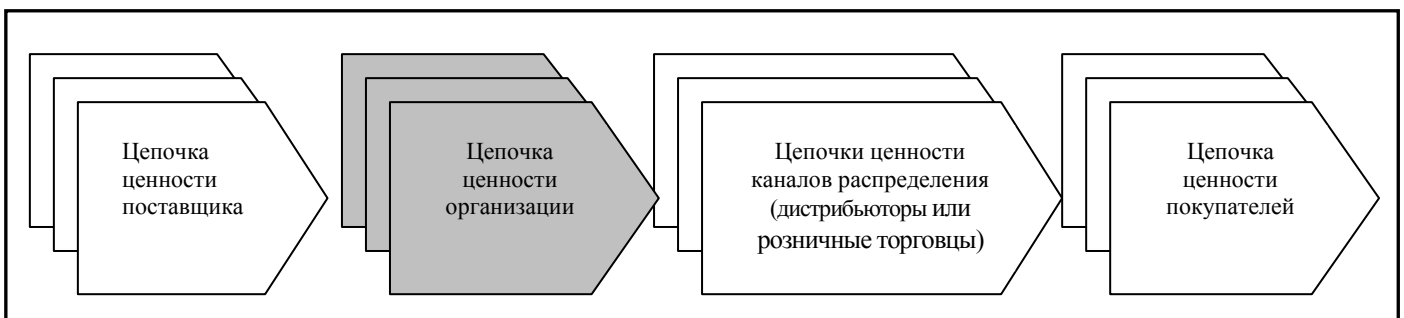


Рис. 2.3. Система создания ценности (Источник: [115])

Сцепления не только соединяют действия внутри организации, но и создают взаимозависимости между фирмой и ее поставщиками и дистрибьюторами. Более успешная координация и управление подобными сцеплениями операций в пределах ближнего окружения организации могут приводить к созданию конкурентного преимущества или превосходства в показателях деятельности.

Рассмотрение потребительских ценностей для понимания деятельности рассматриваемой организации, а также определение входов (входных ресурсов), выходов (выходной продукции) и процесса преобразования в данной организации, в соответствии с цепочкой ценностей М. Портера. Выявление тех аспектов, которые в данной организации способствуют созданию ценности для потребителей и могут привести к наивысшим показателям деятельности.

На основе разработанной анкеты (см. Приложение 1), осуществляем оценку видов деятельности организации (см. Приложение 2) и определяем её компетенции организации. В частности: что относится к основным видам деятельности: входной логистике, операциям, выходной логистике, маркетингу и продажам, послепродажному обслуживанию, а также к вспомогательным видам деятельности: инфраструктуре, управлению человеческими ресурсами, развитию технологий и снабжению. Проводим оценку всех видов деятельности компании, в частности рассматриваем все виды деятельности, их содержание, кем и как эта деятельность (функция) осуществляется, кто является ответственным, сколько времени тратится в организации, и принятие решения о ее дальнейшем развитии или рассмотрение возможности о передаче её на аутсорсинг.

Этап 3. Анализ сбалансированных показателей (Р.Каплана)

Общая схема разработки стратегии компании на основе *модели **Balanced Scorecard***, которая была предложена Робертом Капланом (Robert Kaplan) – модель разработки сбалансированной стратегии организации и перевода стратегии на операционный уровень деятельности [5].

Вся информация по данной концепции, которая необходима для руководителя для принятия решений, разбивается на четыре взаимосвязанных блока (так называемые “перспективы”) (см. рис. 2.4), которые связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой [65]. Построение системы сбалансированных показателей начинают с базовой стратегической ориентации организации, затем определяют стратегические цели, индикаторы и целевые значения индикаторов по каждой их *четырёх перспектив*, а затем строят причинно-следственную цепочку стратегических целей организации, и в конце разрабатывают мероприятия, необходимые для достижения стратегических целей, определение бюджетов, сроков и ответственных за реализацию мероприятий.

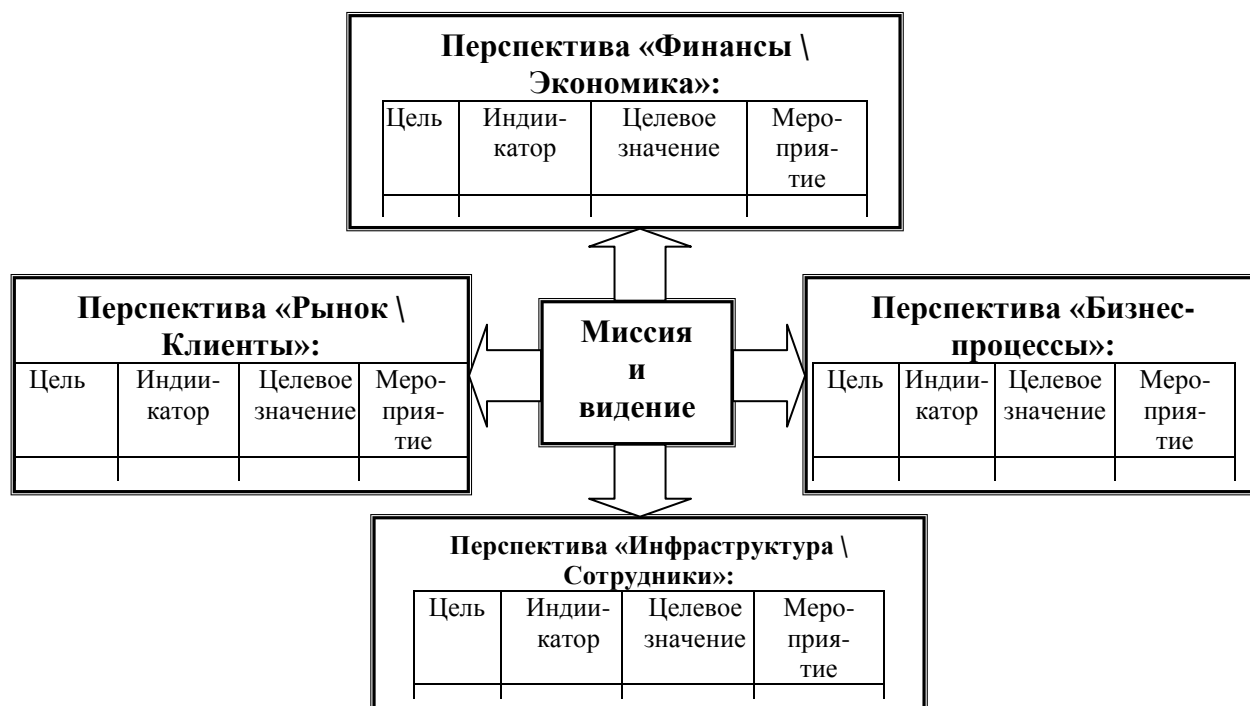


Рис. 2.4. Анализ сбалансированных показателей (Источник: [72])

Все факторы, важные для управления организацией, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде показателей (индикаторов). Девиз концепции: «Если Вы не можете это измерить, значит, Вы не можете этим управлять».

Традиционно используемые финансовые показатели в данной системе считаются «поздними» (когда реагировать уже поздно), а показатели, относящиеся к перспективам «Рынок/клиенты», «Бизнес-процессы» и «Инфраструктура/Сотрудники», рассматриваются как «ранние» (есть возможность реагировать своевременно).

Использование в процессе принятия решений не только финансовой информации, но и информации о ситуации на рынке, информации о времени, стоимости и качестве выполняемых в организации процессов, а также информации о сотрудниках, и есть реализация идеи «сбалансированности».

Руководитель имеет возможность определить, как организация работает над созданием стоимости для сегодняшних и будущих клиентов, с одной стороны, и что следует предпринять, для того чтобы расширить внутренние возможности и увеличить инвестиции в персонал, бизнес-системы и процедуры с целью совершенствования своей деятельности в будущем, – с другой.

Рассматриваются четыре взаимосвязанных блока, так называемые «перспективные», которые позволяют оценить какой из блоков, и

функций к нему относящиеся, являются наиболее сильными, основными в деятельности организации.

Этап 4. Проведение SWOT-анализа среды организации

Существует еще один подход в области определения и выявления ключевых компетенций организации – SWOT-анализ её среды. Для анализа внутренней среды может быть использован и такой инструмент как SWOT – таблица, в которой на пересечении внутренних и внешних факторов формируются поля «Что делать», «Что развивать», «С чем бороться» и «Что исключить» [82]. Ранжирование факторов авторы предлагают осуществить по силе их влияния (см. рис. 2.5.).

S (Strengths)– сильные стороны (из анализа конкурентов)			W (Weakness) – слабые стороны (из анализа конкурентов)		
Наименее сильные	Средне сильные	Самые (максимально) сильные	Наименее слабые	Средне слабые	Самые (максимально) слабые
О (Opportunities)– положительные факторы (потенциальные возможности) (анализ пяти сил Портера, STEEP- анализ)			Т (Treats)– угрозы (анализ пяти сил Портера, STEEP- анализ и анализ конкурентов)		
Наиболее слабо воздействующие		Наиболее сильно воздействующие	Наиболее слабо воздействующие		Наиболее сильно воздействующие

Рис. 2.5. SWOT – таблица (Источник: [88, С.29])

Сканирование внешнего окружения при помощи модели *STEEP-анализа* [84, С.35] и составление матрицы *SWOT-анализа* позволяет оценить конкурентное положение товара или услуги рассматриваемой организации относительно товаров или услуг конкурентов, и увидеть пути использования благоприятных факторов внешнего окружения и определить насколько опасными являются угрозы.

На основе проведенного анализа можно не только прояснить конкурентное положение, но и достаточно легко идентифицировать и выделить ключевые компетенции (бизнес-единицы) организации, а также найти возможные новые источники для подобных компетенций, что поможет менеджеру в принятии стратегических решений.

Проведение стратегического анализа организации осуществляется для определения местоположения, где находится организация на данный момент. Сильные стороны и возможности организации позволяют

оценить те бизнес-процессы, на основе которых она должна строить свою стратегию развития.

На основе проведенного анализа можно не только прояснить конкурентное положение, но и достаточно легко идентифицировать и выделить ключевые компетенции организации, а также найти возможные новые источники для подобных компетенций, что поможет менеджеру в принятии стратегических решений.

Этап 5. Разработка матрицы «рост/доля рынка» БКГ

Упрощенная методика определения положения организации и ее изделий по отношению к возможностям отрасли была разработана *Бостонской консультативной группой (BCG)*. Матрица «рост/доля рынка» БКГ (см. рис. 2.6) [114, С.84] – инструмент портфельного анализа, позволяющий определить источники и приоритетные объекты финансирования, т.е. продукты или услуги организации рассматриваются с точки зрения их инвестиционной привлекательности.

Путем анализа вырабатываются портфельные стратегии – «дойные коровы» служат источником средств и существуют при минимальных вложениях, «звезды» должны накачиваться ресурсами для удержания лидирующего положения, «дикие кошки» – следующий по важности, но более рискованный объект для инвестиций в целях максимального расширения зоны присутствия организации на рынке, «собаки» безжалостно изгоняются из бизнеса – ни денег, ни сколько-нибудь существенной доли на рынке они не дают, а являются лишь источником постоянно возрастающих затрат [119, С.110].

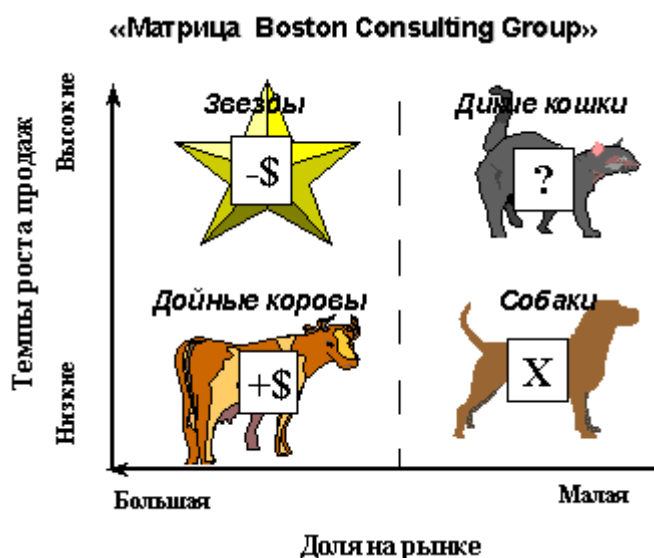


Рис. 2.6. Матрица БКГ (Источник: [119])

Анализ организации на основе данной матрицы, оценка продуктов или услуг компании с точки зрения их инвестиционной привлекательности. Применяя данную модель, определено, что именно «звезды» соответствуют ключевым компетенциям организации, используя которые, мы должны научиться создавать такие товары, приносящие доход, соответствующий «коровам».

Этап 6. Матрица «Оценка видов бизнеса» (Дженерал Электрик / Мак-Кинси)

Можно выделить основные факторы, которые необходимо учитывать при определении перспективных видов бизнеса (см. рис. 2.7):

- конкурентная позиция данной продукции на мировом рынке;
- перспективы рынка;
- необходимый объем инвестиций для развития бизнеса;
- синергетический эффект существования данной совокупности видов бизнеса;
- существующая и потенциальная рентабельность данной продукции.

Привлекательность рынка	<i>высокая</i>					
	<i>средняя</i>					
	<i>низкая</i>					
		<i>слабая</i>	<i>защищаемая</i>	<i>благоприятная</i>	<i>сильная</i>	<i>лидирующая</i>
		Конкурентоспособность				

продажа или ликвидация бизнеса.
 углубленный анализ
 приоритетный бизнес

**Рис. 2.7. Матрица «Оценка видов бизнеса»
(Дженерал Электрик/Мак-Кинси) (Источник: [40, С.24])**

И все же главный критерий в этом выборе – конкурентоспособность бизнеса, которая в свою очередь определяется рядом факторов (см. рис. 2.8) и, прежде всего, ключевыми компетенциями. Далеко не все организации имеют ключевые компетенции, но ее наличие – один из важнейших факторов конкурентоспособности [77].

В матрице три области стратегических позиций:

- 1) *область победителей* – виды бизнеса имеют лучшие и средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке. Эти виды бизнеса обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.
- 2) *область проигравших* – виды бизнеса, которые обладают. По крайней мере, одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y.
- 3) *средняя область*, входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса; они могут, как расти при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

Относительно показателей, полученных в ходе анализа организации на основе данной матрицы уже можно будет принимать решения о развитии той или иной области для специализации [71, С.15].

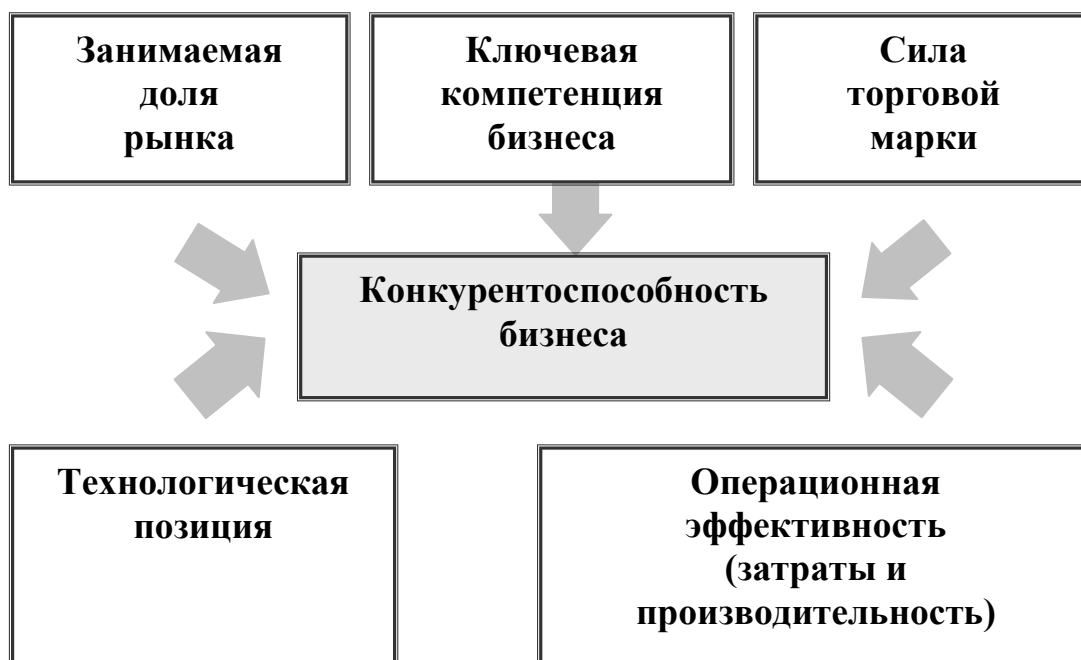


Рис. 2.8. Основные факторы конкурентоспособности (Источник: [71])

Данная модель поможет оценить виды бизнеса, определить приоритетные виды из них, и выявить ключевые компетенции (бизнес-единицы) организации. И все же главный критерий в этом выборе – конкурентоспособность бизнеса, которая в свою очередь определяется рядом факторов и, прежде всего, ключевыми компетенциями.

Этап 7. Модель исследования основных конкурентных сил М. Портера

Пять основных конкурентных сил, по мнению Портера, определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли. Цель стратегии конкурентной борьбы для предприятия, действующего в какой-либо отрасли, состоит в том, чтобы найти в данной отрасли такую позицию, заняв которую организация сможет наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя [100].

Первая ключевая концепция Портера выявляет пять основных конкурентных сил, которые, по его мнению, определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли [78, 100]. Вот эти *пять конкурентных сил* представлены на рисунке 2.9.

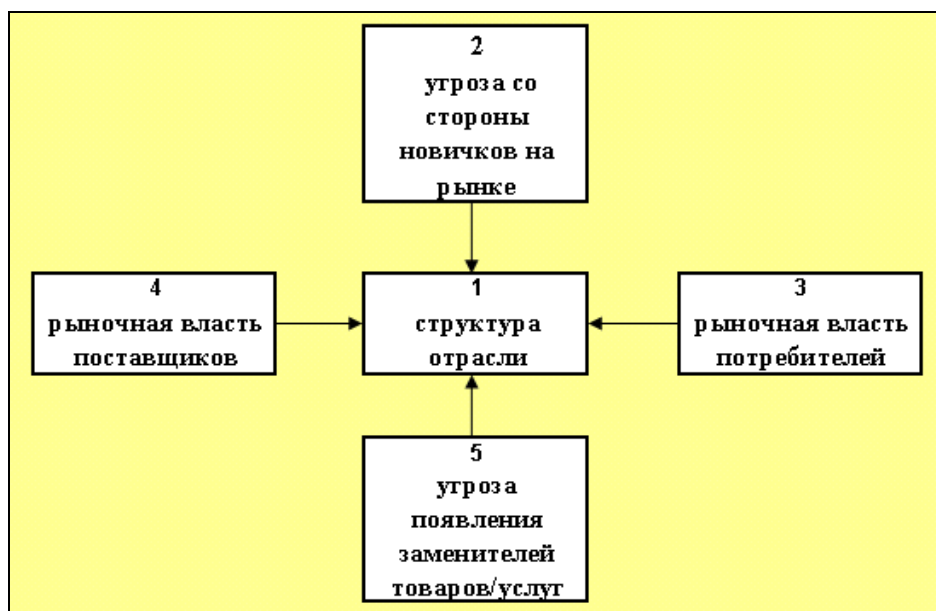


Рис. 2.9. Силы, управляющие конкуренцией в любой отрасли

(Источник:[100])

Эта модель представляет конкурентов как угрозы для организации, изучая которых, их достоинства и недостатки, их степень влияния и долю, занимаемую на рынке, помогает нам определить компетенции отрасли, к которой относится рассматриваемое предприятие, и соответственно, её ключевые компетенции.

Выявление пяти основных конкурентных сил по М. Портеру, которые помогут определить интенсивность конкуренции в любой отрасли и определение той позиции в отрасли, заняв которую данная организация смогла наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя, а отсюда выход

на те функции, которые позволят осуществить противостояние существующим конкурентным силам. На развитие именно таких функций, в будущем ключевых компетенций (бизнес-единиц), и будет направлена разрабатываемая стратегия организации.

Выбор стратегии конкурентной борьбы М. Портера, подразумевает разработку стратегии организации, которая будет направлена на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и, соответственно, на получение более высоких доходов от инвестиций.

Этап 8. Сравнение конкурентных сил с другими организациями отрасли (на основе модели Бенчмаркинга)

Бенчмаркинг (от англ. *benchmark*, «начало отсчета», «зарубка») - это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной организации с показателями других, более успешных, фирм [72]. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения [82, С.134]. Сравнение конкурентных сил организаций, в соответствии с моделью бенчмаркинга, целесообразнее проводить по определенной технологии: организация должна осуществить ряд последовательных шагов, которые приведут ее к желаемому результату. Количество шагов бывает разным, поскольку процесс можно разбить на более мелкие этапы. В данной работе используется модель, рассматривающая [73] процесс сравнения, включающий в себя 6 основных этапов:



Рис. 2.10. Этапы проведения сравнения конкурентных сил организации (Источник: [97, С.193])

Основа модели бенчмаркинга – это изучение чужого опыта, что позволяет понять, как работают передовые организации, а путем сравнения деятельности своей организации с работой других, добиться таких же, а возможно, даже более высоких, результатов. Сравниваются деятельность и функции организаций России, проводится анализ информации, выявляется организация-эталон, делаются выводы, о том, как можно ликвидировать разрыв между вашей организацией и более успешной организацией. Принимается решение о перестройке бизнес-процессов: какие функции могут стать ключевыми компетенциями, а какие – следует вынести на аутсорсинг.

Этап 9. Выделение бизнес-процессов, стратегически перспективных для организации

Необходимо сделать выводы по этапам 2-8, в соответствии с использованными моделями менеджмента. Сопоставление функций данной организации в соответствии с использованными моделями и выделение из них бизнес-процессов, наиболее выгодных с точки зрения стратегических перспектив рассматриваемой организации.

Этап 10. Ранжирование бизнес-процессов организации; выявление ключевых компетенций организации

Проводится ранжирование стратегически перспективных бизнес-процессов организации по следующим принципам: условиям конкурентоспособности и принесения ценности для организации.

Осуществляется выявление из них наиболее выгодных, которые смогут стать ключевыми компетенциями организации (бизнес-единицами).

Этап 11. Итоги анализа удовлетворяют условиям конкурентоспособности?

Итоги анализа могут удовлетворять этим обоим условиям (условиям конкурентоспособности и принесения ценности для организации), тогда следует перейти к Этапу 11.

В случае, если итоги анализа не удовлетворяют данным условиям, то необходимо вернуться к Этапу 8 и провести повторный

сравнительный анализ конкурентных сил рассматриваемой организации, ее бизнес-процессов и бизнес-процессов других организаций отрасли на основе модели бенчмаркинга.

Этап 12. Принять решение о выносе на аутсорсинг второстепенных процессов (продуктов, услуг)

Принятие решения об аутсорсинге в отношении второстепенных процессов (продуктов, услуг), предусматривает проведение оценки второстепенных функций, а также рассмотрение, которые из них выгоднее передать на аутсорсинг – все или только часть из них.

Если решение не может быть принято, то, следует вернуться в самое начало схемы формирования стратегии организации – к Этапу 2, так как возможно, на начальной стадии, именно при изучении организации и её деятельности были не верно определены входные экономические и маркетинговые данные, стратегические цели организации, которые не позволили прийти к единому решению. Ведь, необходимо найти ответ на главный вопрос: «Что организация хочет достичь с помощью аутсорсинга?», т.е. каких результатов она хочет достичь. Одним из ответов должно быть:

- Повышение конкурентоспособность организации;
- Необходимость повышения качества обслуживания;
- Острая потребность в снижении затрат.

Этап 13. Оформление стратегии организации в виде проекта

Формирование стратегии организации является завершающим этапом в схеме, позволяющим назвать ключевые компетенции организации (бизнес-единицы), которые организация будет развивать, и те функции, которые являются непрофильными (второстепенными) для данной организации и которые целесообразнее передать на аутсорсинг.

Необходимо, чтобы стратегия предприятия была согласована с выбранными ключевыми компетенциями организации, так как именно они задают направление стратегии организации.

Так, например:

- 1). Если выявленные ключевые компетенции предприятия лежат в производстве, то целесообразнее использовать типовую стратегию Минимизации издержек, что позволит предприятию сократить издержки и усилить свои конкурентные позиции. Использовать

ресурсы следует на развитие технологий, на модернизацию оборудования, повышение квалификации промышленно-производственного персонала. Формируя стратегию организации необходимо рассмотреть целесообразность выноса на аутсорсинг неконкурентоспособных для данного предприятия функций: снабжение, финансы, логистика, маркетинг, продажи.

- 2). Если выявленные ключевые компетенции предприятия лежат в области продукта, то целесообразнее использовать типовую стратегию Дифференциации, что позволит предприятию сконцентрировать свои усилия на продукте. Поэтому необходимо развивать функции, которые не относятся к производственному процессу, необходимо больше инвестировать в исследования и разработку новой продукции, в улучшение дизайна, в повышение качества продукции, что поможет найти и сохранить отличительную черту своего продукта, а следовательно, позволит удовлетворить потребности клиента за счет уникальности продукта и повысить конкурентоспособность предприятия. Формируя стратегию организации необходимо рассмотреть целесообразность выноса на аутсорсинг неконкурентоспособных для данного предприятия функций: снабжение, входная и выходная логистика, производство, инфраструктура.
- 3). Если выявленные ключевые компетенции предприятия лежат в области продаж, то целесообразнее использовать типовую стратегию Концентрации, что позволит предприятию сконцентрировать свои усилия на сегменте: на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона. Поэтому необходимо сосредоточить средства на функциях маркетинга, продаж, послепродажного обслуживания, делая их своей сильной стороной, так как именно эти функции позволят повысить конкурентоспособность рассматриваемого предприятия. Формируя стратегию организации необходимо рассмотреть целесообразность выноса на аутсорсинг неконкурентоспособных для данного предприятия функций: снабжение, инфраструктура, производство, управление человеческими ресурсами и развитие технологий и финансы.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ II

1. Разработана и рассмотрена методика выявления ключевых компетенций организации на основе семи моделей стратегического менеджмента, которые представлены в виде блок-схемы алгоритма выявления ключевых компетенций организации (бизнес-единиц).
2. Изучено понятие ключевых компетенций, раскрыта их сущность и важность в концепции стратегического менеджмента и их влияние на формирование стратегии организации. В результате анализа выявлено, что каждый крупный проект повышения эффективности организации следует начинать, прежде всего, с выявления ключевых компетенций и рассмотрения использования аутсорсинга для формирования стратегии организации.
3. В данной главе рассмотрен процесс принятия решения о выработке стратегии организации на основе выявления ключевых компетенций и дальнейшего их развития. Одного осознания специфики и определения ключевых компетенций организации (бизнес-единиц) мало для приобретения устойчивого конкурентного преимущества, необходимо знать, каким образом использовать данную компетенцию. Стратегия, выработанная организацией, является тем самым планом по использованию её исключительных свойств, которые помогают преумножить эффект от наличия деловых исключительных качеств организации.
4. Рассматривается процесс принятия решения в отношении остальных функций организации, которые не являются основными, и которые предлагается вынести на аутсорсинг, тем самым, формируя новую стратегию организации, ориентированную на рынок. Рассматривается целесообразность применения аутсорсинга для второстепенных функций, оценивается выгодность такого решения для дальнейшей работы организации.

ГЛАВА III. ВНЕДРЕНИЕ НАУЧНЫХ РАЗРАБОТОК И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В отечественной практике мы часто сталкиваемся с попытками максимально контролировать всю цепочку ценностей: производить все, что только можно, самостоятельно. Там, где стратегия вертикальной интеграции приводит к существенному снижению затрат и рисков негативного влияния поставщиков, это оправданно. Однако стремление управлять всей цепочкой часто приводит к тому, что организация оказывается не в состоянии сконцентрировать достаточные ресурсы на своих ключевых компетенциях (бизнес-единицах), имеющих исключительную важность для достижения и поддержания лидерства в конкурентной борьбе.

Каждая организация должна стремиться к устойчивому конкурентному преимуществу, т.е. к тому, что обеспечивает одной организации преимущество перед ее конкурентами в товарах, которые она продает, и услугах, которые она предлагает, – здесь может выступать сочетание одного или более элементов добавленной стоимости. Каждый отличительный признак вашего товара или услуги, а также самой организации, каким-то образом связан со структурой организации, с тем какие операции и каким образом в ней осуществляются. Однако, необходимо выяснить, как можно лучше изучить различные операции реализуемые в организации, с тем чтобы определить возможности увеличения ценности товаров и услуг данной организации.

3.1. Результаты апробации научных разработок на мебельных предприятиях Московской области

Методику выявления ключевых компетенций и определения функций, отдаваемых на аутсорсинг, было решено апробировать на средних и малых предприятиях, относящейся к мебельной отрасли РФ, в частности на производственном мебельном предприятии ООО «КСЕНИЯ мебель», ЗАО «ЮЛИС кухни» и ООО «ЭЛЬТ-Пушкино».

Выбранные организации не стремятся соперничать с мебельными компаниями крупного масштаба, они позиционируют себя на мебельном рынке России как организации средних размеров, однако, занимает прочное положение среди компаний средней величины. Сегмент, в котором работают данные организации, занимают малые и средние предприятия.

Апробация методики выявления ключевых компетенций представлена в работе по организации ООО «КСЕНИЯ мебель», а выводы по каждому этапу предложены для всех рассматриваемых организаций.

Этап 1. Ввод экономических и маркетинговых показателей о деятельности организации

Основные характеристики организации «КСЕНИЯ мебель» предложены в Приложении 3, а организационная структура организации «КС мебель» – в Приложении 4. В организации осуществляется классическая концепция «4P»:

- *1P (продукт – product)*: организация осуществляет производство мебельной продукции, которая соответствует потребностям покупателей;
- *2P (цена – price)*: достаточно низкий уровень цен на продукцию организации «КСЕНИЯ мебель» делает доступной для большого круга потребителей;
- *3P (место/распределение – place/distribution)*: салоны мебели организации «КСЕНИЯ мебель», расположенные в разных частях Москвы, московской области и филиалы по России делают продукцию предприятия более доступной;
- *4P (продвижение – promotion)*: реклама наружная и печатная заявляет и напоминает о существовании продукции организации «КСЕНИЯ мебель».

Однако, известно, что концепция «4P» критикуется за чрезмерную обращенность внутрь организации, т.е. внимание концентрируется больше на операциях внутри организации, чем на требованиях потребителей, хотя все больше внимания уделяется при разработке стратегии организации именно ориентации на потребителя. Прежде чем начать исследовать организацию, необходимо начать её анализ с миссии организации.

Слоган организации «КСЕНИЯ мебель»: **«Мебель, с которой удобно!»**.

Миссия организации ООО «КСЕНИЯ мебель»: «Наша фирма содействует экономическому развитию и благосостоянию общества путем предоставления качественных товаров собственного производства и услуг, связанных с производством. Деятельность организации происходит в сферах торговли и производственных отношений с жесткой конкуренцией и перманентным распределением рынка».

Этап 2. Анализ цепочки ценностей (бизнес-процессов) организации

Для функционирования модели необходимо привести следующую входную информацию об организации. *Основные входы*, т.е. активы ООО «КСЕНИЯ мебель», которые представлены в таблице 3.1, на основе информации, содержащейся в финансовой отчетности компании за 2003 год.

Таблица 3.1

**Входные параметры организации ООО «КСЕНИЯ мебель»
за 2003 год**

Показатель	Сумма
Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала за отчетный год – человек	122
Среднесписочная численность рабочих за отчетный год – человек	167
Средства на оплату труда промышленно-производственного персонала – тыс. руб. за отчетный год	4170103
Начислено выплат социального характера промышленно-производственному персоналу – тыс. руб. за отчетный год	142308
Промышленно-производственные основные фонды на начало года – тыс. руб.	30129
Промышленно-производственные основные фонды на конец года – тыс. руб.	27652
Выручка от реализации товаров собственного производства – тыс. руб.	78176
Выручка от реализации покупных товаров – тыс. руб.	1549

В качестве *процесса преобразования* можно выделить следующие аспекты:

Мебельная организация ООО «КСЕНИЯ мебель» является коммерческой, поэтому *выходы* прямо обеспечивают выручку от реализации, которая в свою очередь обеспечивает прибыль для ее владельцев и денежные средства, чтобы заплатить за приобретение большего количества входов для получения большего количества выходов. Выходами для изготовления мебели являются:

1. Увеличение прибыли.
2. Получение обратной связи от потребителей.
3. Поддержка и улучшение деловой репутации организации.

4. Повышение конкурентоспособности организации.

Поскольку рассматриваемая организация является коммерческой, то очевидными выходными данными являются *проданная продукция, товары, работы, услуги*. Но кроме этого существуют неосязаемые выходы от деятельности организации «КС мебель» представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Не материальные выходы (результаты) организации «КСЕНИЯ мебель»

№ п/п	Выходы
1.	Удовлетворенность клиентов; способность решать задачи любой сложности, поставленные клиентами.
2.	Возможность при посещении салонов-магазинов организации приобрести композиции цветов (экибаны), настенные панно и прочие аксессуары для создания законченного интерьера, а также сейфы и металлические шкафы.
3.	Возможность выполнения VIP заказов, ведь раньше организация не могла работать с физическими лицами.
4.	Работа Дизайн-бюро, где предоставляются профессиональные консультации дизайнеров. Расширение и улучшение оказываемых услуг.
5.	Работа рекламно-производственного отдела, в котором разрабатывается и производится рекламная продукция (рекламные щиты).
6.	Дизайнеры используют современные средства программирования, проектирования и дизайна.
7.	Поддержание долгосрочных и добропорядочных отношений с клиентами и коллегами.
8.	Соблюдение принципов добросовестной конкуренции.
9.	Соблюдение законов Российской Федерации.
10.	Сохранение имиджа организации с незапятнанной репутацией.
11.	Развитие коммерческой и организационной эффективности торгово-производственной организации.
12.	Гибкое реагирование на общую экономическую ситуацию.

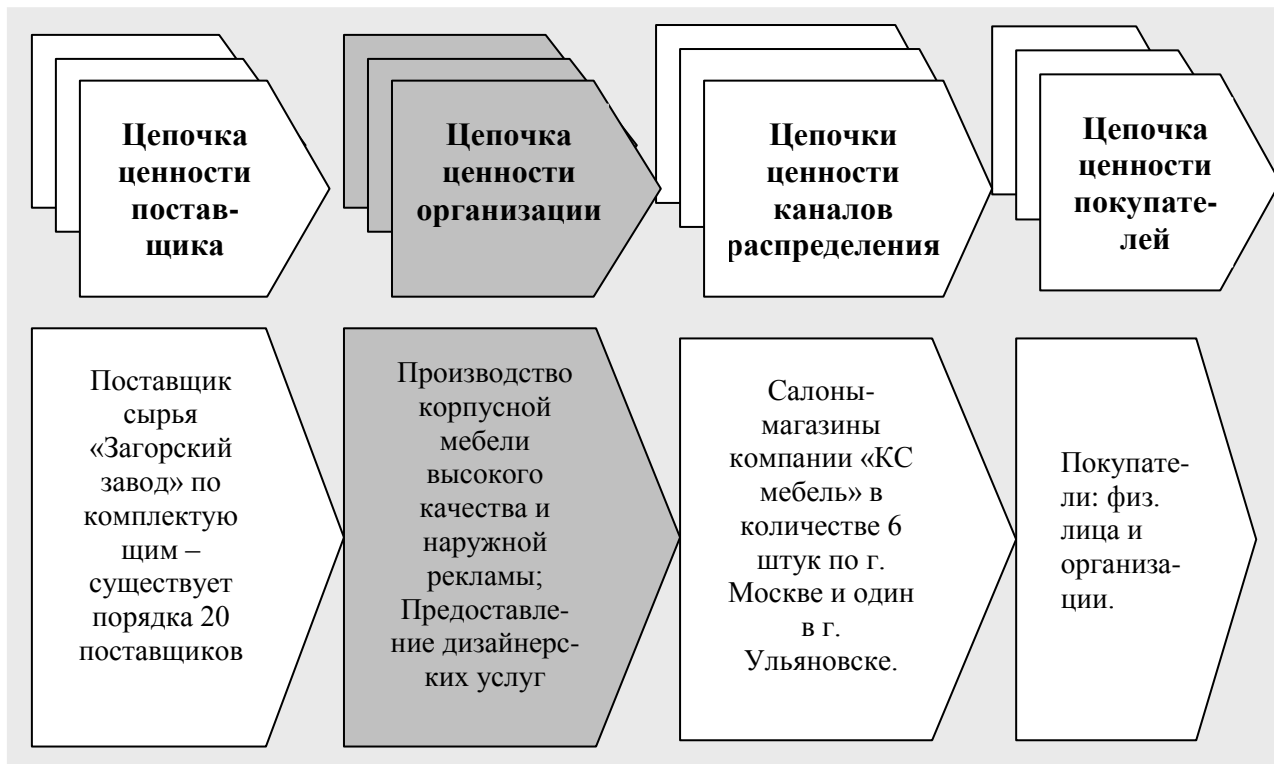
Первые пять пунктов можно объединить под общим названием – *улучшение (расширение) сервиса обслуживания клиентов*. Остальные пункты означают *приобретение дополнительного опыта специалистами*, который в дальнейшем может быть использован при осуществлении основной деятельности. На представленном рисунке 3.1,

указано в каких бизнес-процессах организация «КСЕНИЯ мебель» занимает лидирующее положение.

На рисунке 3.1 выделены цепочки ценностей, которыми организация «КС мебель» может управлять, в соответствии с проведенным анализом входных параметров. Это, инфраструктура, маркетинг и продажи и послепродажное обслуживание.



Рис. 3.1. Анализ цепочка ценности ООО «КСЕНИЯ мебель»



3.2. Система создания ценности организации ООО «КСЕНИЯ мебель»

Организация «КСЕНИЯ мебель» в своих каналах распределения не привлекает посредников, стараясь тем самым быть ближе к своим потребителям, продавая продукцию и услуги через собственные салоны-магазины (см. Приложение 2).

Выводы по Этапу 2

Анализ цепочки ценностей предприятий мебельной промышленности предусмотрел оценку всех видов деятельности рассматриваемого мебельного предприятия на основе разработанной авторами Анкеты и проанализированных экспертных оценок в результате опроса сотрудников предприятия, что позволяет сделать выводы о наличии нескольких важных сцеплений повышающих конкурентоспособность предприятий, приоритетных областях деятельности, приносящих предприятию ценность:

- существует тесное и долговременное сотрудничество с партнерами-поставщиками сырья и материалов, однако при необходимости не будет проблем по его смене на другого, так как всегда имеются в запасе альтернативные варианты;
- выявлена четкая связь между производством и расширяющейся сетью розничной торговли мебелью (салонами-магазинами);
- сделан анализ связей между предприятием и непосредственными заказчиками, чьи желания и предпочтения предприятие реализует на практике, так скорость выполнения индивидуальных заказов составляет две недели, в то время как сроки конкурентов составляют от месяца до двух;
- выбрать более дорогое сырье для производства мебели при стабильной цене заказа, тщательный контроль за качеством изготавливаемой продукции способствуют повышению удовлетворенности клиентов, несмотря на увеличение себестоимости продукции;
- изучить сотрудничество с организациями, реализация продукции которых наряду с собственной лишь помогает полнее удовлетворять запросы потребителей (заказ «под ключ»).

В результате изученной цепочки ценности было выявлено, что к *основным видам деятельности* относятся: основное производство, продажа готовой продукции, логистика, маркетинг и продажи, экономика и финансы, персонал. К *второстепенным видам деятельности* относятся: инженерная инфраструктура, техническое и ИТ-обслуживание, вспомогательное производство.

Этап 3. Анализ сбалансированных показателей (Р.Каплана)

Применение модели сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) для разработки сбалансированной стратегии организации и перевода на операционный уровень деятельности. Система сбалансированных показателей предоставляет механизм, язык для распространения стратегии; с помощью системы оценочных критериев она информирует сотрудников о движущихся факторах настоящего и будущего успеха.

Рассмотрены 4 перспективы модели сбалансированных показателей в отношении организации «КСЕНИЯ мебель» по стратегическим целям, индикаторам и целевым значениям индикаторов (см. табл. 3.3)

Таблица 3.3

Перспектива «Финансы \ Экономика» организации «КС мебель»

№ п/п	Индикаторы	Анализ организации ООО «КСЕНИЯ мебель»	
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	Выручка у организации существует и является стабильной (Ф.№2)	79725 т.руб.
2.	Операционная прибыль (прибыль от продаж)	ОП = Выручка – с/с РП = = Валовая Прибыль – КР – – Административные Расходы (Ф.№2)	4334 т. руб.
3.	Денежный поток (Cash Flow)	На конец 2003 г.	271 т. руб.
4.	Рентабельность капитала (ROI)	ROS x Оборачиваемость капитала	10,4 об.
5.	Поступление заказов	Прием заказов осуществляется менеджерами по продажам через салоны-магазины. В среднем в день поступает – от 2 до 5 заказов.	
6.	Экономическая добавленная стоимость (EVA)	SPREAD x Чистые активы	25552,48 т. руб.
7.	Рентабельность продаж (ROS)	Прибыль от продаж продукции (Форма №2 стр.050, Бух. отчетность) к выручке от продажи (Форма №2 стр. 010)	6,5%

Для расчета показателей, приведенных в таблице 3.3, необходимо осуществить расчет средневзвешенных затрат на капитал:

$$\begin{aligned} \text{Средневзвешенные затраты на капитал (WACC)} &= \\ &= \text{Доля СК} * \text{Затраты на СК} + \text{Доля ЗК} * \text{Затраты на ЗК}. \end{aligned} \quad (3.1)$$

$$\begin{aligned} \text{Оборачиваемость капитала} &= \text{Выручка} / \text{Активы} * 100\% = \\ &= \text{Выручка} / (\text{Оборотные} + \text{Внеоборотные}) * 100\% \end{aligned} \quad (3.2)$$

$$\begin{aligned} \text{EVA (Экономическая добавленная стоимость)} &= \\ &= \text{SPREAD} * \text{Чистые активы} = \\ &= (\text{ROA (Рентабельность активов)} - \text{WACC}) * (\text{Активы} - \text{Беспроцентные} \\ &\text{обязательства}) = (19,7 - 8,1) * (51239\ 000 - 29211\ 000) / 100\% = \\ &= 11,6 * 22028\ 000 = 25\ 552\ 480 \text{ руб.} \end{aligned} \quad (3.3)$$

$$\begin{aligned} \text{Беспроцентные обязательства} &= \text{Обязательства перед поставщиками} \\ &+ \text{Обязательства по налогам} + \text{Авансы полученные} = \\ &= 27608\ 000 + 1603\ 000 + 0 = 29211\ 000 \text{ руб.} \end{aligned} \quad (3.4)$$

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность активов (Return on Assets, ROA)} &= \\ &= \text{Операционная прибыль (до процентов / после налогов)} / \text{Чистые} \\ &\text{активы} = 4334\ 000 / 22028\ 000 * 100\% = 19,7\% \end{aligned} \quad (3.5)$$

Таблица 3.4
Средневзвешенные затраты на капитал организации «КС мебель»

Показатели	Величина	Показатели	Величина
Средняя рыночная рентабельность	12%	Рыночная ставка процента на рыночный капитал	8%
– Ставка процента по безрисковым вкладам	– 7%		
= Рыночная рисковая премия	= 5%	x (1 – Доля налогов в прибыли)	x 0,5
x Фактор риска	x 1,2		
= Рисксовая премия предприятия	= 6%	= Затраты на заемный капитал	= 4%
+ Ставка процента по безрисковым вкладам	+ 7%		
= Затраты на собственный капитал	= 13%	x Доля заемного капитала	x 0,4
x Доля собственного капитала	x 0,5		

<i>Продолжение таблицы 3.4</i>			
	= 6,5%		= 1,6%
+			
Средневзвешенные затраты на капитал (WACC)		= 8,1%	

Таблица 3.5
Рентабельность активов (ROA) организации «КСЕНИЯ мебель»

Показатели «КС мебель»	Величина, тыс.руб.		Показатели «КС мебель»	Величина, тыс. руб.	
	На начало года	На конец года		На начало года	На конец года
Продуктовая группа «Кабинеты руководителей»	3338,8	580,8	Сырье и материалы	25926	18488
+ Продуктовая группа «Кабинеты "бизнес класса"»	29381,4	38268	+ Незавершенное производство	0	0
+ Продуктовая группа «Кабинеты "эконом класса"»	12687,4	9567			
+ Продуктовая группа «Специализированное рабочее место офис менеджера "Этюд"»	11351,9	7972,5			
+ Продуктовая группа «Универсальная модульная система "Ультра"»	9348,6	16742, 3	+ Готовая продукция	117	117
+ Продуктовая группа «Банковские стойки»	667,9	1594,4	+ Товары отгруженные	32	32
= Выручка от продажи	66776	79725	+ Расходы будущих периодов	468	506
- Переменные затраты (с/с)	58502	74484	= Запасы	26543	19143
= Сумма покрытия (валовая прибыль)	8274	5241	+ НДС	333	217
- Постоянные затраты (КР)	364	907	+ Дебиторская задолженность	9017	3956
+ Прочие доходы (Прочие опер.доходы+Внереал изационные доходы)	13+0=13	0+2667 =2667	+ Денежные средства	53	271
			= Оборотные активы	35946	23587

<i>Продолжение таблицы 3.5</i>					
- Прочие расходы (Прочие опер. расходы+Внереализационные расходы)	1091+38 25= 4916	1402+4 62= 1864	+ Внеоборотные активы	30129	27652
= Прибыль до налогообложения	3007	5137	= АКТИВЫ	66075	51239
Прибыль / Выручка от продажи	3007/ 66776=	5137/ 79725=	Выручка от продажи / Активы	66776/ 66075=	79725/ 51239=
= Рентабельность продаж	4,5	6,5	= Оборачиваемость активов	1,0	1,6

Таблица 3.6
Рентабельность инвестиций (ROI) организации «КС мебель»

Показатели «КС мебель»	Величина		Показатели «КС мебель»	Величина	
	На начало года	На конец года		На начало года	На конец года
Продуктовая группа «Кабинеты руководителей»	3338,8	580,8	Поставщики и подрядчики	49041	27608
+ Продуктовая группа «Кабинеты "бизнес класса"»	29381,4	38268	+ По налогам и сборам	146	1603
			+ Перед персоналом организации	275	852
+ Продуктовая группа «Кабинеты "эконом класса"»	12687,4	9567	+ Перед государственными внебюджетными фондами	73	100
+ Продуктовая группа «Специализированное рабочее место офис менеджера "Этюд"»	11351,9	7972,5	+ Прочая кредиторская задолженность	95	455
			= Кредиторская задолженность	49630	30618
+ Продуктовая группа «Универсальная модульная система "Ультра"»	9348,6	16742,3			
+ Продуктовая группа «Банковские стойки»	667,9	1594,4			
= Выручка от реализации	66776	79729	+ Заемные средства	0	0
- Переменные затраты	58502	74484	+ Доходы будущих периодов	0	0
= Сумма покрытия	8274	5241	+ Прочие краткосрочные обязательства	0	0
- Постоянные затраты	364	907	= Краткосрочные обязательства	0	0

<i>Продолжение таблицы 3.6</i>					
+ Прочие доходы	13	2667	+ Долгосрочные обязательства	0	0
- Прочие расходы	4916	1864	+ Капитал и резервы	16445	20621
= Прибыль	3007	5137	= ПАССИВЫ	66075	51239
Прибыль / Выручка от реализации	3007/66776 =	5137/79725 =	Выручка от реализации / Пассивы	66776/66075 =	79729/51239 =
= Рентабельность продаж	4,5	6,5	= Оборачиваемость активов (капитала)	1,0	1,6
x					
= РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ (ROI)			4,5		10,4

Таблица 3.7
Перспектива «Рынок \ Клиенты» организации «КС мебель»

№ п/п	Индикаторы	Анализ организации «КС мебель»
1.	Индекс удовлетворенности клиентов	0,9, те 10%, которые недобирает организация, относятся на время доставки готовой продукции по Москве и области.
2.	Доля рынка	Организация занимает порядка 13% рынка корпусной мебели Московской области.
3.	Доля своевременных поставок	60% от общего объема годовых поставок
4.	Объем продаж новым клиентам	В среднем в месяц: 20 коллекций новым и 45 коллекций постоянным клиентам
5.	Число постоянных клиентов (покупка раз в квартал)	По существующей базе данных – их число достигает 48 организаций
6.	Число рекламаций	1 рекламация на 8 заказов (12,5%)
7.	Время реакции на рекламации	Немедленно, в течение 1-2 дней

Таблица 3.8
Перспектива «Бизнес-процессы» организации «КС мебель»

№ п/п	Индикаторы	Анализ организации ООО «КСЕНИЯ мебель»
1.	Качество продукта	
	Доля брака	3-5% от общего объема производства, что соответствует нормативу по гос. стандарту
	Число рекламаций (объем рекламаций в стоимостном выражении)	(0,12%) В результате приема рекламаций и их рассмотрения – клиентам были предоставлены скидки обошедшиеся организации в 93 812 руб.
	Число отзывов продукции (объем отзывов продукции в стоимостном выражении)	Отсутствует
	Выручка по новым продуктам	Составляет 20% от выручки стандартных коллекций
	Производственная себестоимость	За 2003 г. 74 484 тыс. руб.
	Доля косвенных затрат	11 % в общей величине затрат
2.	Скорость выполнения процессов	
	Время разработки (+ производство) новых продуктов	Время занимает 65% времени, оставшиеся 35% - приходятся на производство.
	Среднее время обслуживания клиента	В зависимости от вида готовой продукции: -стандартная - в течение 4 ч., -индивидуальная – в течение 2 недель.
	Среднее время обработки заказа клиента	В течение 2 раб. дней. Заказ поступает в этот же день в Цент обработки заказов, где выдается задание технологу на обсчет заказа. В течении 24 часов факсом или по эл. почте клиенту отсылается стоимость заказа, и если приходит ответ, подтверждающий заказ – начальником производства отдается распоряжение на его производство
	Объем отгрузки со склада в единицу времени	В течении дня в среднем отгружается в среднем корпусной мебели на сумму 300 503 руб.
	Время от начала разработок продукта до момента предложения продукции клиентам	От месяца до трех
3.	Качество транспортировок	
	Средняя скорость транспортировок	По г. Москва в течении 1-3 дней.

<i>Продолжение таблицы 3.8</i>		
№ п/п	Индикаторы	Анализ организации ООО «КСЕНИЯ мебель»
	Величина транспортных затрат	18% в общей величине затрат
	% потерь (объем потерь в стоимостном выражении) при транспортировке	1 % брака, возникающего в результате транспортировки
4.	Закупки и складское хранение	
	Объем входного брака (в %, в натуральном, в стоимостном выражении)	Когда брак входящего сырья и материалов достигает 15%, организация отказывается от данного поставщика.
	Число позиций ресурсов (объем закупок в натуральном и стоимостном выражении), приобретенных «точно вовремя»	По номенклатуре существует порядка 300 позиций материалов и комплектующих для корпусного производства.
	Оборачиваемость отдельных видов ресурсов	Максимальная скорость оборота - 2 недели, минимальная – год.
	% потерь (объем потерь в стоимостном выражении) в процессе хранения	В процессе хранения потери практически отсутствуют: 1-2%
	Число поставщиков по отдельным видам закупаемых ресурсов	По комплектующим – существует порядка 20 поставщиков, по сырью – 2 поставщика.
5.	Прочие	
	Число функций, переданных на аутсорсинг	1. техническое обслуживание оборудования (ремонт) 2. Правовое обеспечение
	Стоимость приобретаемых продуктов (услуг) по системе аутсорсинга	1. Ремонт оборудования осуществляется сторонней организацией, что обходится «КС мебель» на треть дешевле, чем держать собственный штат ремонтников. 2. Юридическими, информационными и консультационными услугами организации пользуется по мере необходимости, затраты составляют 0,1% от общей величины затрат.
	Отклонение план/факт по отдельным центрам финансовой ответственности: а) затраты, б) прибыль	а) затраты по факту бывают большими – примерно на 15%, если заказ является индивидуальным. б) Прибыль снижается за счет более высоких затрат на разработку и производство мебели.

<i>Продолжение таблицы 3.8</i>		
№ п/п	Индикаторы	Анализ организации ООО «КСЕНИЯ мебель»
	Число заказов через Интернет	Заказы через Интернет принимает нач. производством, они достигают 7-8% от общего объема заказов.
	Стоимость выполнения отдельных процессов	См. Приложение 2. Анализ видов деятельности организации ООО «КСЕНИЯ мебель»

Таблица 3.9

Перспектива «Инфраструктура \ Сотрудники»

№ п/п	Индикаторы	Анализ организации ООО «КСЕНИЯ мебель»
1.	Инфраструктура	
	Производственная мощность системы	Максимум - загруженность 110% в сезон. В не сезон случаются простои.
	Степень изношенности мощностей	15%. Все оборудование работает менее 5 лет.
	Доля автоматизированных процессов в общем числе процессов	80%, осталось автоматизировать продажу ГП через Интернет. Причем 15% процессов нельзя автоматизировать, осуществляются только вручную.
	Сумма инвестиций в долгосрочные материальные и НМА	Отсутствует
	Стоимость лицензий, патентов, прав пользования, прочих нематериальных активов	Программы для дизайнеров Программа «1С»
	Число проектов, затраты на проекты	1) Открытие филиала в г. Сыктывкаре, 2) Открытие цеха индивидуальных заказов
	Доля затрат на НИОКР в общей сумме затрат	0%. Компания не занимается НИОКР
2.	Сотрудники	
	Индекс удовлетворенности сотрудников	7,45 (см. таблицу 3.10)
	Средняя заработная плата	Соответствует уровню зар/платы в мебельной промышленности Москвы и Моск. области
	Затраты на обучение персонала	Очень незначительны
	Размер социального пакета	Стандартный.
	Доля затрат на персонал в общей сумме затрат	7,5%
	Выручка/число сотрудников	79725000/167 = 477395,2 руб./чел

<i>Продолжение таблицы 3.9</i>		
№ п/п	Индикаторы	Анализ организации ООО «КСЕНИЯ мебель»
	Число рационализаторских предложений	В месяц достигает 5 штук в отдельных отделах
	Квалификация сотрудников	По компании в целом – ниже средней.
	Опыт сотрудников (среднее время работы по специальнос-ти, среднее время работы в компании)	В производственном отделе и бухгалтерии: 15/12; В остальных отделах: от 1-5 / 1-5
	Текучесть кадров (средняя, среди ключевых специалистов)	Средняя текучесть по компании – 6-7%. Среди ключ. специалистов – 3-4%.
	Заболеваемость сотрудников, число (%) курящих сотрудников	2-5% в месяц / 60% курящих сотрудников.
	Время отсутствия на рабочем месте	10 – 25%: опоздания с утра, перекуры в рабочее время
2.	Соответствие (число «да») профилю требований к должности по отдельным сотрудникам	80% считается нормой
	Число общих собраний	Еженедельные совещания, которые организует Генеральный Директор с начальниками отделов; ежедневные планерки по отделам, организуемые начальниками отделов.

Таблица 3.10

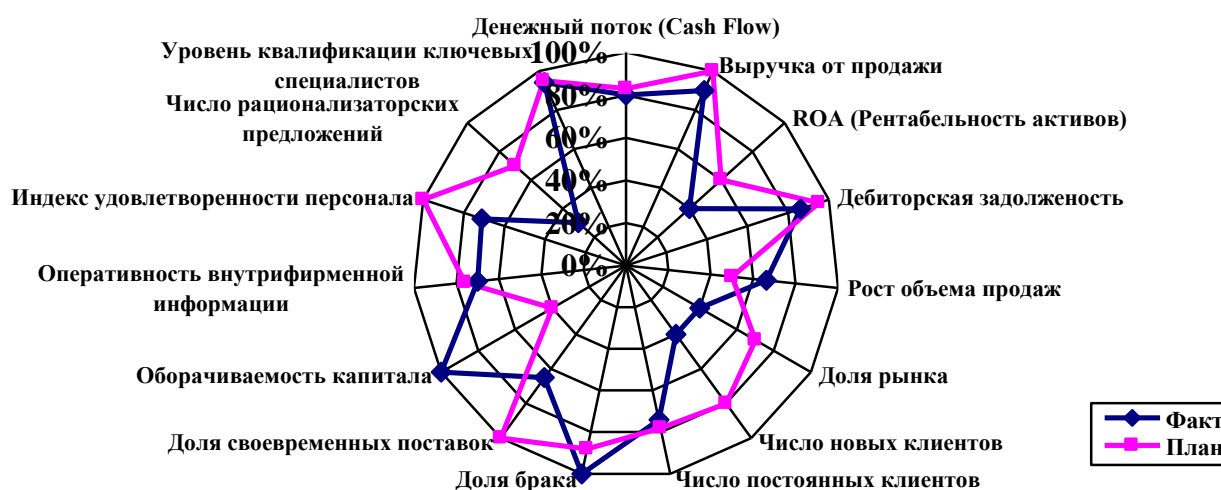
Факторы удовлетворенности персонала «КС мебель»

Факторы удовлетворенности персонала	Важность	Баллы	Взвешенные баллы
Заработная плата (ставка)	0,30	8	2,4
Заработная плата (%)	0,15	7	1,05
Социальный пакет	0,05	8	0,4
Содержание труда	0,10	9	0,9
Условия труда	0,05	8	0,4
Профессиональный рост	0,05	4	0,2
Карьерный рост	0,05	4	0,2
Атмосфера в коллективе	0,10	8	0,8
Взаимоотношения с руководством	0,10	7	0,7
Имидж организации	0,05	8	0,4
	1,00		7,45

Таблица 3.11

**Метод оценки персонала организации «КС мебель» –
Метод «360 градусов»**

Факторы	Само-оценка	Оценка руководства	Оценка подчиненных	Оценка коллег	Средний балл
Профессионализм в своей области	4	5	5	5	4,75
Компетентность в смежных областях	3	4	5	4	4
Умение работать в команде	4	3	4	4	3,75
Способность генерировать идеи	2	3	3	4	3
Стрессоустойчивость, работоспособность	5	4	4	4	4,25
Готовность делиться опытом с коллегами	4	3	4	2	3,25
Исполнительность	4	5	3	3	3,75
Готовность к постоянным изменениям	4	5	4	4	4,25
Средний балл	7,5	8	8	7,5	7,75



**Рис. 3.3. Сбалансированная система индикаторов
организации «КС мебель»**

Выводы по Этапу 3

Модель сбалансированных показателей – выявила слабые стороны в производстве предприятий и в программной (информационной) поддержке, в связи, с чем происходит потеря доли рынка, несмотря на увеличение объемов продаж и удержания постоянных клиентов, хотя привлечение новых покупателей осуществлять все сложнее (см. рис. 3.3.).

Анализ модели позволил сделать ряд выводов:

1. Ориентировать стратегию на обучение персонала, что позволит повысить производительность по отделам: сократится время приемки и обработки заказов менеджерами по продажам, увеличится слаженность работы в цехах, сократится доля брака, уменьшится число рекламаций, увеличится число рационализаторских предложений;

2. Необходимо ориентировать стратегию на развитие технологий, что повлечет за собой: развитие производственного потенциала и рост объемов продаж, исследование рынка мебели и выявление новомодных тенденций и предпочтений потребителей, возможность разрабатывать и выпускать востребованную продукцию, являющуюся конкурентоспособной на рынке, возможность увеличить удовлетворенность самих клиентов; автоматизацию производственных процессов, повышение удовлетворенности персонала, что отразится на снижении текучести кадров.

Этап 4. Проведение SWOT-анализа среды организации

Использование SWOT-анализа состоит в предварительном формировании политик или «функциональных стратегий», определяющих «правила игры» в наиболее важных для бизнес-системы направлениях деятельности.

Анализ данной таблицы 3.13 и рисунка 3.3 позволяет обратить внимание на те критерии, которые относятся к сильным сторонам компании: Достаточно стабильное финансовое состояние «КСЕНИЯ мебель» позволяет руководству задуматься об увеличении имиджа, об упрочении своих конкурентных позиций, к тому же конкуренты все же имеют большую стабильность, т.е. есть к чему стремиться, поэтому организация готова к разработке новой стратегии развития организации.

Таблица 3.12

SWOT-анализ организации ООО «КСЕНИЯ мебель»

S (Strengths)– сильные стороны		W (Weakness) – слабые стороны		Сегодня
Наименее сильные	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Развитие собственного производства, которое является достаточно гибким, т.е. может измениться в зависимости от изменяющегося ассортимента продукции, зависящей от меняющегося спроса потребителей ▪ Использование компьютерных программ для производственной деятельности ▪ Найм персонала из Москвы и Московской области, и не привлечение на работу гасторбайтеров ▪ Использование экологически чистых материалов ▪ Опыт работы на рынке (с 1992 года) 	Наименее слабые	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Слабая взаимозаменяемость персонала ▪ Небольшое производство, т.к. увеличивается спрос на индивидуальные заказы ▪ Недостаточно удачное месторасположение салонов по всей Москве на прохождении транспортных путей 	
Средне сильные	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Производство ведется по высокотехнологичным европейским технологиям ▪ Собственный сайт в Интернете: www.kseniya.ru ▪ Вложение средств в развитие персонала (обучение персонала) ▪ Квалифицированный персонал 	Средне слабые	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не своевременная доставка продукции заказчику по г. Москве и Московской области (нехватка машин, пробки в дороге) ▪ Вложение в рекламу (наружная реклама, в специализированных журналах: «На стол руководителя», «Наша мебель», «Мебель от производителя», собственная газета «Фабрика офисной мебели») не дают должного эффекта 	

<i>Продолжение таблицы 3.12</i>			
Самые (максимально) сильные	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Постоянные клиенты ▪ Развитие сети салонов продажи продукции (6 салонов), чем обеспечивается максимальная близость к потребителю ▪ Занимает на рынке мебели определенную нишу ▪ Удовлетворение запросов потребителей путем производства нестандартной продукции 	Самые (максимально) слабые	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Недостаток обучения персонала ▪ Недостаточная вовлеченность персонала в работу организации ▪ Организация перегружена производственными фондами, что лишает её гибкости
О (Opportunities)– потенциальные возможности		Т (Threats)– угрозы	
Наиболее слабо воздействующие	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Расширение ассортимента ▪ Участие в выставках ▪ Увеличение спроса в связи с открытием нового салона и в связи с расширением офисного строительства в М.О. ▪ увеличения спроса на индивидуальные заказы за счет происходящего расслоения в доходах населения ▪ Увеличение потребительских рамок предпочтений 	Наиболее слабо воздействующие	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Изменение вкусов и потребностей потребителей ▪ угрозы появления заменителей ▪ форс-мажорные обстоятельства
Наиболее сильно воздействующие	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Увеличение спроса на офисную мебель ▪ Высокая привлекательность рынка мебели ▪ Расширение сети салонов (планируется открытие еще одного салона в первом полугодии 2004 г.), следовательно охват большего количества потребителей 	Наиболее сильно воздействующие	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обострение конкуренции ▪ Рост числа новых конкурентов на мебельном рынке
+		□	

Завтра

Таблица 3.13

Анализ сильных и слабых сторон организации «КС мебель»

№ п/п	Потенциал достижения успеха Критерии оценки	Шкала оценки				
		-2	-1	0	+1	+2
1	Финансовая стабильность			●	■	
2	Отношения с поставщиками					● ■
3	Величина постоянных косвенных затрат		●		■	
4	Производственная и логистическая гибкость		●		■	
5	Ассортимент продукции			●		■
6	Цена			■	●	
7	Организация сбыта и сервиса				●	■
8	Инновационность (бюджет на исследования и разработки, доля новых продуктов в структуре выручки)		●		■	
9	Имидж во внешнем окружении			●	■	
10	Качество персонала/Менеджмент				● ■	

Где: ● Организация ООО «КСЕНИЯ мебель»;

■ Организация-конкурент (ДОК-17);

«нулевая позиция»: оценка отрасли.

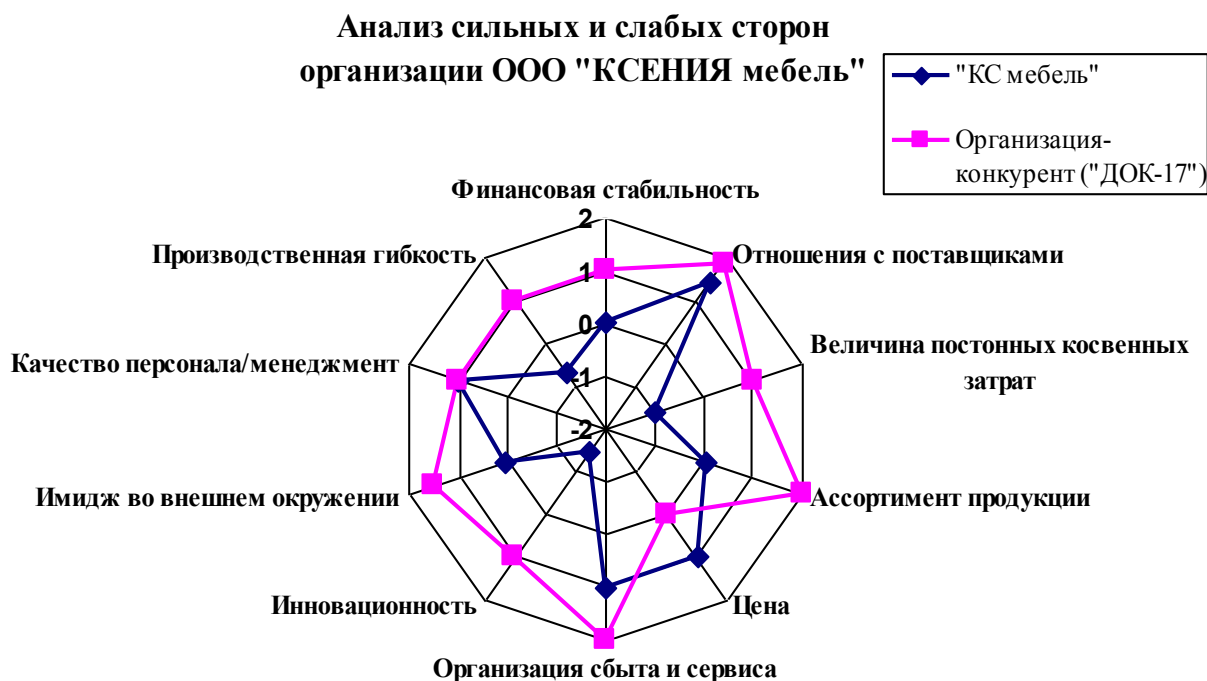


Рис. 3.4. Анализ сильных и слабых сторон организации ООО «КСЕНИЯ мебель»

Таблица 3.14

**Анализ конкурентных позиций организации
ООО «КСЕНИЯ мебель»**

№ п/п	Критерии	Вес	Оценка					Сумма (вес x бальная оценка)
			намного лучше	луч- ше	одина- ково	хуже	намного хуже	
			++1 5	+1 4	=1 3	-1 2	--1 1	
1	Производительность	20			●			60
2	Энергоемкость	15			●			45
3	Возможность быстрой сборки	5		●				20
4	Обеспечение сырьем	15			●			45
5	Послепродажный бизнес	15		●				60
6	Транспортировка	10		●				40
7	Срок поставки	5			●			15
8	Условия платежа	5			●			15
9	Близость к потребителю		●					
	Сумма	100						300

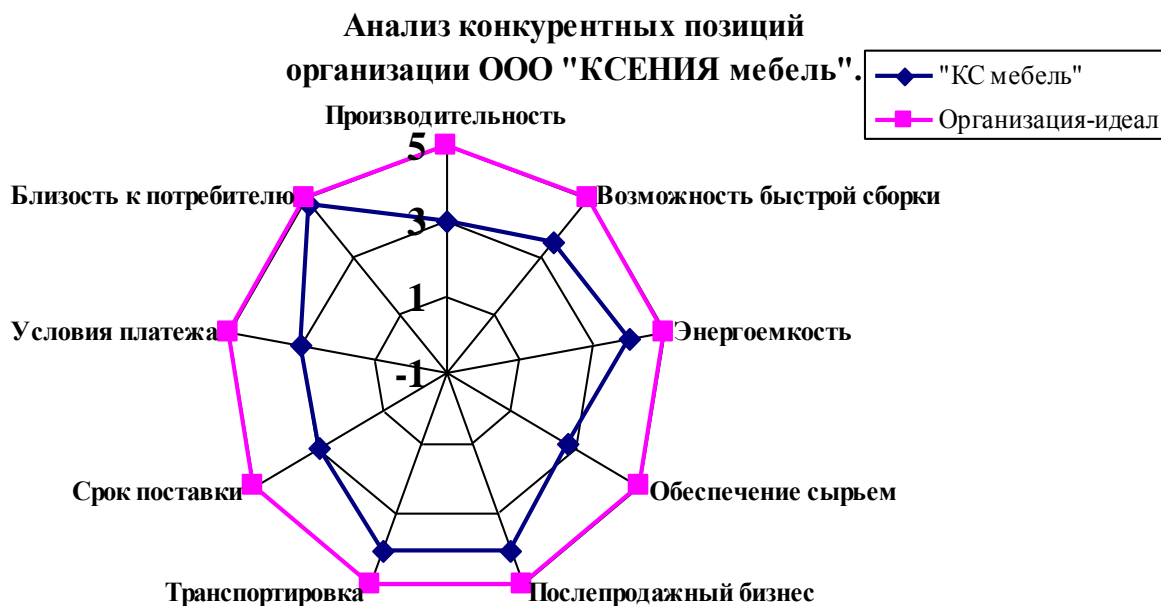


Рис. 3.5. Анализ конкурентных позиций организации «КС мебель»

Выводы по Этапу 4

SWOT-анализ говорит о средних конкурентных позициях предприятий, т.к. при одинаковой по сравнению с конкурентами производительности труда, обеспечении сырьем и структуры производственных процессов предприятия имеют лучшую энергоемкость и возможность быстрой сборки мебели. А также, несмотря на одинаковые сроки поставки и условия платежа, у рассматриваемых предприятий существуют преимущества в транспортировке готовой продукции и послепродажном обслуживании, что должно быть учтено в их общей стратегии организации.

Этап 5. Разработка матрицы «рост/доля рынка» БКГ

В соответствии с разработанной и заполненной таблицей в Приложении 2, функции, выявленные в деятельности организации «КС мебель» необходимо оценить в точки зрения темпов их роста и занимаемой доли рынка (см. рис. 3.6).

Темп роста рынка	Высокий	«Звезды» ☐ «Регги» ☀ «Этюд»	«Дикие кошки» ◇ Стойки
	Низкий	«Дойные коровы» ☐ «Соната» ⊖ «Этюд» ⊖ «Аккорд» ⊖ «Виктория» * «Фаворит»	«Собаки» * «Ярослав» ☐ «Квинта»
		Высокая	Низкая
		Относительная доля рынка	

Рис. 3.6. Матрица «рост/доля рынка» БКГ продукции организации «КСЕНИЯ мебель»

Где,

* Кабинеты руководителей: "Фаворит", "Ярослав",

☐ Кабинеты "бизнес класса": "Соната", "Квинта", "Регги",

⊖ Кабинеты "эконом класса": "Этюд", "Аккорд", "Виктория",

☀ Специализированное рабочее место офис менеджера "Этюд",

◆ Универсальная модульная система "Ультра",

◇ Банковские стойки.

Таблица 3.15

Анализ матрицы «рост/доля рынка» БКГ организации «КС мебель»

Квадрат матрицы	Продукция «КС мебель»	Анализ
«Дикие кошки»	◇ Стойки	Является «захватчиком ресурсов», потребности данной продукции в финансировании высоки, т.к. быстрый рост и развитие производства новых товаров требуют значительных вложений, а размер доходов ниже. «КС мебель» должна решить стоит ли финансировать это направление деятельности.
«Звезды»	☐ «Регги», ☀ «Этюд»	Обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. Они генерируют значительный приток наличности ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и накопленного производственного опыта.
«Дойные коровы»	☐ «Соната», Θ «Этюд», Θ «Аккорд», Θ «Виктория», * «Фаворит»	Эта продукция «КС мебель» зарабатывает средства в объемах, превышающих их потребности в реинвестировании. Первые две продукции – это вчерашние «звезды», которые опустились в данный квадрат по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости. Организация должна поддержать эти виды продукции в процветающем состоянии, чтобы как можно дольше использовать их возможности в генерировании притока финансовых ресурсов.
«Собаки»	* «Ярослав», ☐ «Квинта»	Имеют слабые перспективы роста, занимают отстающие позиции на рынке, находятся позади лидеров на кривой опыта, что ограничивает размер их прибыли. Руководство компании должно рассмотреть сокращение или ликвидацию производств данных видов продукции. Продукция «Ярославль» является сильной «собакой», поэтому может обеспечить достаточный приток средств и приемлемый уровень прибыльности. «Квинта» располагаясь ниже и правее в матрице, свидетельствует о том, что эта продукция связывает активы компании, которые можно было бы разместить более выгодно.

Выводы по Этапу 5

Матрица «рост/доля рынка» БКГ позволяет провести портфельный анализ предприятий и судить об ассортименте продукции, которую они производят и реализуют. В квадрат «звезды» попала продукция, являющаяся популярной и востребованной, но, в общем ассортименте, занимающая всего 18%. Поэтому производственные операции этого ассортимента следует отнести к основным компетенциям предприятия, т.к. готовая продукция предприятия является яркой особенностью и может дать предприятию какую-то уникальность для обеспечения конкурентного преимущества на рынке.

Этап 6. Матрица «Оценка видов бизнеса» (Дженерал Электрик/МакКинси)

Произведена оценка факторов, представленных на рисунке 3.7, которыми определяется конкурентоспособность бизнеса. Выявлены приоритетные виды бизнеса, которые помечены на рисунке 3.7, и затем они будут четко обозначены в стратегии организации «КС мебель». Относительно направлений деятельности, которые признаны неприоритетными, должно быть принято одно из возможных решений: продажа, постепенная ликвидация или передача на аутсорсинг. Используя модель «Оценка видов бизнеса» строим матрицу 3x3, но, прежде чем показать в каком из девяти полей расположена организация ООО «КСЕНИЯ мебель», необходимо оценить все виды деятельности «КС мебель». Проведем оценку привлекательности мебельного рынка Москвы и Московской области.

Таблица 3.16

**Оценка привлекательности мебельного рынка
Москвы и Московской области**

№ п/п	Критерии	Вес, %	Комментарий	Оценка (0-100)	Взвешенные баллы
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5=(4x2)/100%</i>
1.	Рост рынка и объем рынка	40	Прогноз: 10-15% в год	40	16
2.	Качество рынка	20		75	15
	• Рентабельность отрасли		Выше средней, но есть и более рентабельные отрасли		
	• Величина прибыли при полной загрузке мощностей		Следует ожидать определенного повышения цен.		
	• Рамки ценовой политики		Неблагоприятные из-за высокой конкуренции.		
	• Число покупателей		Большое число потенциальных покупателей при большом количестве производителей.		
	• Создание ценности для покупателей		Высокое. Предназначена для полезного использования клиентам, для офисов и общественных мест. Удобство рабочих мест, современный дизайн, эргономические особенности, экологически чистый материал используется при производстве.		
	• Размер рынка		Размер рынка ограничен и оставляет поле для деятельности десятков конкурентов.		
	• Наличие товаров-субститутов		Большая вероятность наличия аналогичных товаров.		
	• Технические входные барьеры		Высокие. Использование дорогостоящего оборудования, использование сложной технологии, использование новых материалов, достижение высокого уровня производства, скорость выполнения заказов.		
3.	Обеспечение энергией и сырьем	15	Продукт производится по технологии из ДСП и шпона, т.е. из промежуточного продукта. Организация «КС мебель» работает с одним из лучших производителей плит, поэтому сырье высшего качества.	50	7,5

<i>Продолжение таблицы 3.16</i>					
№ п/п	Критерии	Вес, %	Комментарий	Оценка (0-100)	Взвешенные баллы
4.	Ситуация с окружающей средой	25	Производственная технология и продукт являются экологически чистыми. Плиты на производстве организации «КС мебель» ламинируются, не оставляя открытых поверхностей, чтобы не допустить испарений формальдегидных смол. Контроль качества очень высокий.	100	25
Общая оценка привлекательности рынка		100			63,5

Следующий этап – определение относительных конкурентных преимуществ «КС мебель», что представлено в таблице 3.17.

Таблица 3.17
Определение относительных конкурентных преимуществ организации ООО «КС мебель»

Критерий	Вес, %	ООО «Ксения-мебель»			ООО «Камбио»			ООО «Аллегро классика»		
		Комментарий	Оценка (0-100)	Взвешенные баллы	Комментарий	Оценка (0-100)	Взвешенные баллы	Комментарий	Оценка (0-100)	Взвешенные баллы
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1. Рыночная доля	50	40%	32	16,0	30%	24	12,0	20%	25	12,5
2. Производственный потенциал: - экономичность процессов - компьютерные программы - обеспечение энергией и сырьем	15	Современная лицензионная технология производства мебели, обеспеченная солидными дизайнерскими разработками, проведение исследований	55	8,25	Современная лицензионная технология производства мебели, обеспеченная умеренными дизайнерскими разработками	50	7,5	Современная лицензионная технология производства мебели.	40	6

<i>Продолжение таблицы 3.17</i>										
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
3. Конструкторский потенциал	10	Отличный	60	6	Отличный	60	6	Только создается	40	4
4. Квалификация управленческого персонала	25	Относительно хорошая	55	13,75	средняя	50	12,5	Относительно слабая	20	5
Относительные конкурентные преимущества	100	-	-	44,0			38,0			27,5

Выявленные относительные конкурентные преимущества «КС мебель» и выявленная оценка привлекательности рынка мебели в РФ сведены, на рисунке 3.7 в соответствии с моделью «Оценка видов бизнеса».

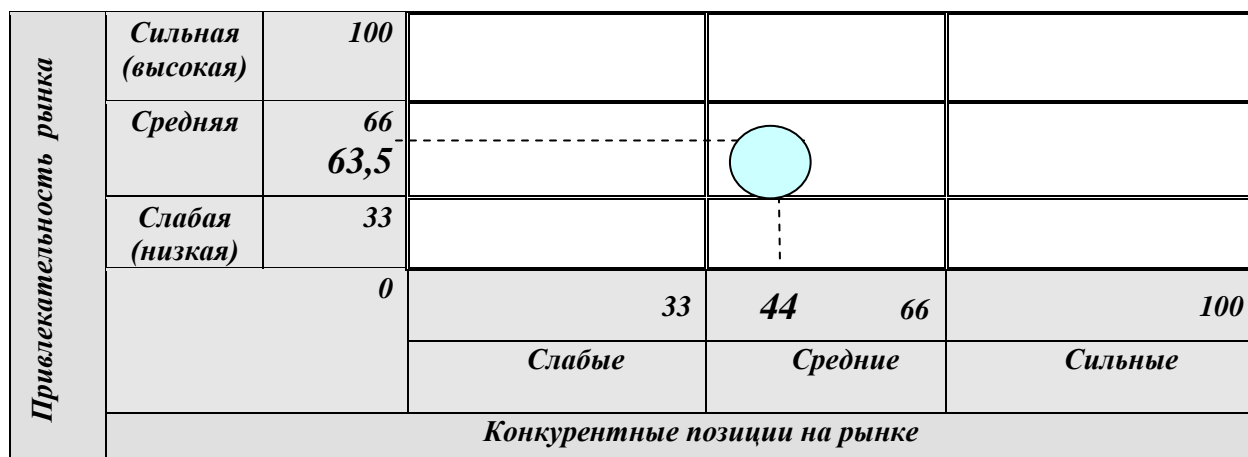


Рис. 3.7. Модель «Оценка видов бизнеса» применительно к организации ООО «КСЕНИЯ мебель»

Выводы по Этапу 6

Матрица «оценка видов бизнеса» (Дженерал Электрик/ МакКинси) позволила выявить, что привлекательность российского рынка мебели является средней, и конкурентные позиции рассматриваемых предприятий, что преимущественно поддерживаются такими показателями, как рыночная доля самого предприятия и её квалифицированный персонал и тормозятся производственным и конструкторским потенциалом. Развитие первых и

устранение вторых факторов, путем передачи их на аутсорсинг позволит организации упрочить свои конкурентные позиции.

Этап 7. Модель исследования основных конкурентных сил М. Портера

Результат анализа пяти сил Портера для организации ООО «КСЕНИЯ мебель» приведен в таблице 3.18.

Таблица 3.18

Анализ пяти сил М. Портера для организации ООО «КСЕНИЯ мебель»

Интенсивность соперничества между существующими конкурентами (структура отрасли) – на рынке Москвы и Московской области очень высока	
Количество конкурентов	В целом по мебельной отрасли количество конкурентов достаточно велико, как среди крупных, средних, так и мелких и иностранных организаций – конкуренция достаточно плотная, порядка 10-15 компаний, являющихся средними и нацеленные на конкретный сегмент рынка, как и «КС мебель». Ведь мебельная отрасль является первой отраслью в РФ, которая приватизирована.
Темпы роста рынка	Спрос на мебель на рынке Московского региона растет хорошими темпами, а в целом по РФ – темпы роста средние (находится в стагнации). В сравнении же с международными рынками, рынок России – больше растет, т.к. наблюдается рост и самой экономики в стране.
Сходство продуктов	Достаточно велико. Организации могут легко купить аналогичную мебель у других поставщиков. Уровень отечественной продукции, а также продукции из Белоруссии, Польши является одинаковым. Уровень продукции Испании, Италии, Германии является выше отечественного.
Размер постоянных затрат	Высокие. Производство должно работать постоянно. Постоянные затраты составляют значительную долю всех затрат, особенно, в связи с дорогой арендной платой, что является проблемой для организации.

Продолжение таблицы 3.19

<p>Величина выходных барьеров</p>	<p>Величина барьеров высока, т.к. связана с изменением направлений в производстве мебели, а также крупными капиталовложениями в инновации. Эмоциональным барьером является наличие более крупных организаций-конкурентов с многолетним опытом работы. Стратегически барьером является уровень цен, который занижен у некоторых конкурентов за счет более дешевого, хоть и менее качественного сырья. Экономических барьеров не существует – отрасль приватизирована.</p>	
<p>2. Угроза со стороны потенциальных конкурентов – новичков на рынке</p>		
<p>Барьер 1 – экономия за счет масштаба производства</p>	<p>Данный барьер почти не действует в нашей отрасли, т.к. уменьшить себестоимость единицы продукции за счет большого объема может и удастся, но параллельно может возникнуть затоваривание, и компания потеряется больше, чем выиграла на сокращении себестоимости, поэтому большей проблемой является сбыт произведенной продукции. Новичку потребуется время и средства на приобретение опыта за счет собственных ошибок, в то время как компания «КС мебель» приобрела солидный опыт, работая на мебельном рынке уже 12 лет.</p>	<p>Да, возможен. Маловероятно появление новичков.</p>
<p>Барьер 2 – абсолютное преимущество в затратах</p>	<p>Для выхода на рынок мебели новичку необходимо понести затраты, связанные с расходами на приобретение доступа к сырью : заключением договоров с поставщиками сырья и материалов, арендой помещения, размещением трудовых ресурсов, вложением денег в производственное оборудование, а также рекламу.</p>	<p>Да, высокие. Маловероятно появление новичков.</p>

<i>Продолжение таблицы 3.19</i>		
Барьер 3 – политика правительства	Организация должна иметь сертификаты на предоставляемые услуги. Соблюдать законодательство по охране окружающей среды и по безопасности. Осуществлять производство продукции согласно стандартам, используя экологически чистое сырье и материалы.	Нет Возможно появление новичков.
Барьер 4 – дифференциация продуктов	В мебельной отрасли реклама практически не действует, раскрутить брэнд возможно путем личного (прямого) маркетинга.	Да, высокий. Маловероятно появление новичков.
Барьер 5 – издержки переключения	Незначительные, т.к. организация всегда имеет альтернативные варианты сотрудничества с другими поставщиками, что не сможет отрицательно сказаться на сбое в производственном процессе, хотя может повлечь за собой потерю постоянных клиентов, привыкших к определенному качествам (виду) мебели, которое зависит от фактуре плиты (ДВП) определенного поставщика.	Да, но не сильный. Новички вероятны.
Барьер 6 – доступ к каналам распределения	Нужно найти достаточное количество клиентов. На это потребуется время и серьезная реклама. Компания создала свою сеть салонов мебели по Москве, а также филиал в Ульяновске, но выйти на потребителя позволяет лишь прямой маркетинг.	Да, очень сильный Маловероятно появление новичков.
3. Рыночная власть поставщиков		
<p>Умеренная зависимость от поставщиков. Если организация попытается сменить поставщика сырья и материалов, компания понесет определенные затраты – издержек переключения, однако они будут не достаточно существенными.</p> <p>Сырье поставщиков не является уникальным. К тому же данные поставщики не решаются производить мебель в связи с огромными затратами на организацию производства. Организация «КС мебель» старается избавиться от зависимости поставщика, для этого всегда существуют в базе данных альтернативные поставщики аналогичного сырья.</p>		

<i>Продолжение таблицы 3.19</i>
4. Рыночная власть потребителей
Власть потребителей мебели достаточно велика. Организация достаточно сильно зависит от покупателей, особенно – от постоянных клиентов.
Клиенты могут осуществлять закупку мебели в больших объемах и рассчитывать не только на определенные скидки, но и на особое внимание к данному заказу.
Стоимость продукции и услуг предприятия «КС мебель» не составляет для потребителей значительной части расходов
Кроме того, данный клиент может легко (без больших затрат) найти другого продавца аналогичной продукции.
Потребители предприятия «КС мебель» проявляют активный интерес к стоимости и качеству наших товаров и услуг
Несмотря ни на что, клиенты предприятия при желании не смогут сами для себя производить мебель, которую мы им поставляем
5. Угроза появления заменителей (субститутов) товаров и услуг
Угрозы появления заменителей существуют.
Возможно, субститутом может являться металлическая мебель, мебель из стекла и пластика. Хотя отдельные металлические элементы организация «КС мебель» уже применяет в своих коллекциях.

Таким образом, версия модели Портера для нашей организации «КСЕНИЯ мебель» будет выглядеть следующим образом (см. рис.3.8).

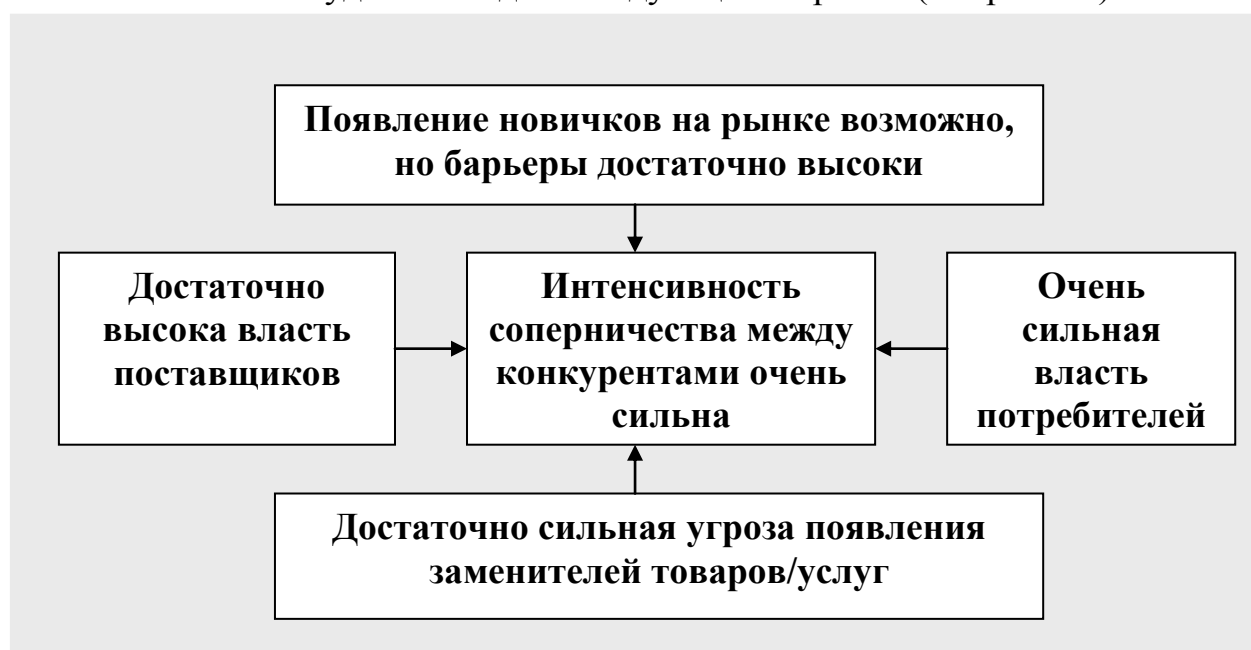


Рис.3.8 Силы, управляющие конкуренцией по отношению к организации ООО «КС мебель»

Выводы по Этапу 7

Модель исследования основных конкурентных сил М.Портера показала, что наиболее сильное влияние исходит от конкурентов отрасли, так как интенсивность соперничества в отрасли очень велика и от потребителей, чьи потребности предприятия стараются максимально удовлетворить. Для преодоления конкурентных сил, предприятия осуществляют:

- индивидуальный подход к каждому клиенту в процессе продажи готовой продукции – организации являются настолько гибкими, что выполняются любые пожелания клиентов, поэтому постоянные клиенты не спешат расставаться с предприятием, не смотря на более дешевые цены у конкурентов;
- организацию работы по логистике, гарантийного и постгарантийного обслуживания, которая поставлена с широким размахом по сравнению с другими организациями отрасли по количеству предоставляемых услуг, эти функции могут стать стратегически значимыми для предприятия;
- срочность (скорость) выполнения заказа составляет две недели, что является очень привлекательным для занятых клиентов, ведь другие мебельными предприятиями индивидуальные заказы осуществляют в период от месяца до двух.

Именно на этих направлениях следует искать ключевые компетенции при разработке стратегии организаций.

Этап 8. Сравнение конкурентных сил с другими организациями отрасли (на основе модели Бенчмаркинга)

Выполним процесс сравнения конкурентоспособности функций мебельной организации «КСЕНИЯ мебель» с предприятиями отрасли основываясь на 6 этапах [73, С.302]:

***Этап 1.** Выбор продукта, услуги или процесса для сравнения.*

В настоящей работе проводится сравнение эффективности определенных функций в рассматриваемой организации по отношению к организациям в той же отрасли.

***Этап 2.** Определение основных критериев оценки.*

Приняты три критерии оценки функций мебельных организаций:
– бизнес-процесс осуществляется собственными силами,

- бизнес процесс (функция) отдан на аутсорсинг,
- процесс отсутствует на данном предприятии.

Этап 3. Выбор организации или внутрифирменной области для сравнения.

Данный выбор осуществляется по следующим критериям:

- работающие в Москве и Московском регионе;
- работающие в мебельной отрасли;
- организации схожие с «КС мебель» по доле рынка и объему продаж, ассортименту и величине, к которым в результате исследования было выявлено, что относится компания «КАМБИО»;
- компании-лидеры на российском рынке мебели, к которым в результате изучения российского рынка мебели было выявлено, что относятся две компании: «Феликс» и «ДОК-17».

Именно с этими тремя организациями будет проведено сравнение их функций.

Этап 4. Сбор информации.

Сбор информации для проведения процесса сравнения (на основе модели бенчмаркинга) осуществлялся из информационных источников: периодика, специализированные книги, Интернет. В Приложении 2 в результате Анализа видов деятельности организации была выявлена внутренняя среда (функции) «КС мебель» для осуществления бенчмаркинга, в соответствии с которыми будет проводится сравнение. В Приложении 5 представлена сравнительная таблица функций мебельных организаций: «КСЕНИЯ мебель», «Камбио», «Феликс» и «ДОК-17».

Этап 5. Анализ показателей и определение возможностей применения полученных данных.

Для более наглядного изображения полученных результатов построим диаграммы отражающие применение функций сравниваемыми мебельными организациями.

Анализ бизнес-процессов организации ООО "КСЕНИЯ мебель".

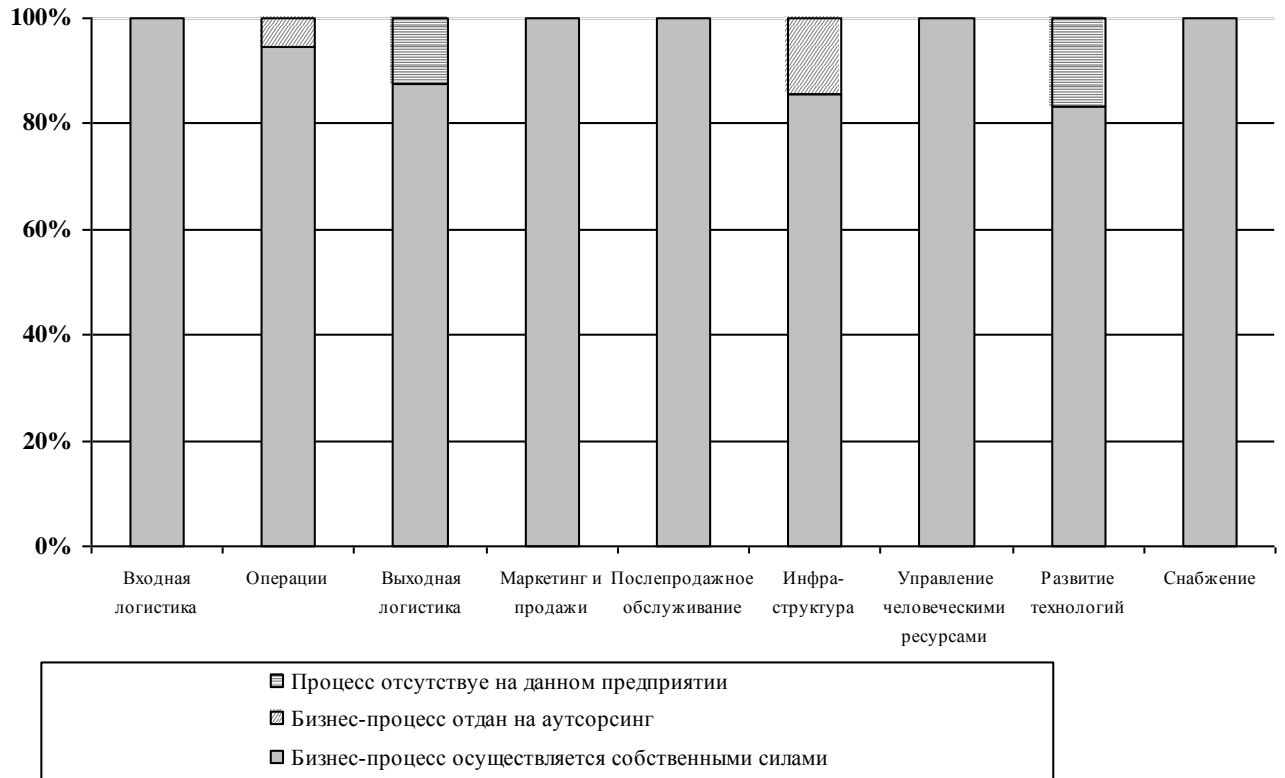


Рис. 3.9. Анализ бизнес-процессов организации ООО «КСЕНИЯ мебель»

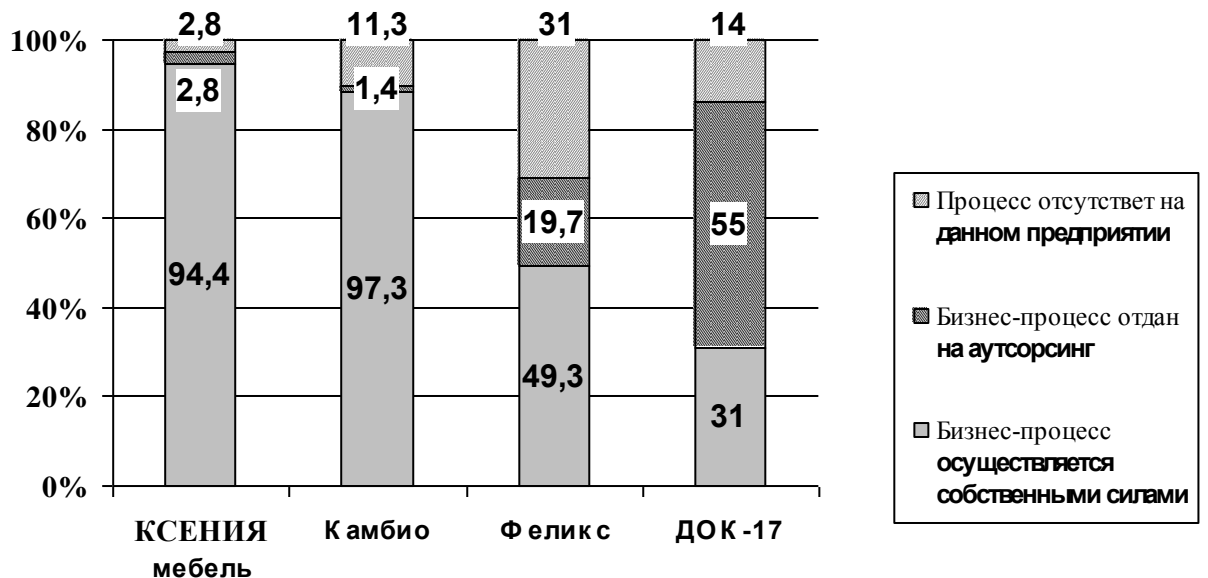


Рис. 3.10. Соотношение долей собственных и отданных на аутсорсинг бизнес-процессов мебельных организаций

Анализируя диаграмму 3.10, можно сделать следующие выводы:

- часть функций (от 3 до 28%) отсутствует на сравниваемых организациях по отношению к «КС мебель», а ведь все рассматриваемые организации занимаются производством корпусной мебели;
- несмотря на то, что «КС мебель» в 2 раза больше выносит на аутсорсинг своих функций, по сравнению с «Камбио», однако у крупнейших компаний в отрасли: «Феликс» и «ДОК-17» процент применения аутсорсинга составляет на 17-52% больше, чем у «КС мебель».

Диаграмма наглядно показывает, какие функции следует развивать, а какие просто предать на аутсорсинг сторонней организации.

Этап 6. Адаптация и применение лучших практических разработок, установление обоснованных задач для организации, применение полученного опыта. В связи с тем, что разрыв между показателями «КС мебель» и «Камбио» мал, не целесообразно проводить бенчмаркинг-проект с ним. Установлено, что особенно велик количественный разрыв между бизнес-процессами «КС мебель» и компанией «ДОК-17» на котором и следует более внимательно остановиться. Как видно из таблицы 3.18, наиболее существенные разрывы наблюдаются между бизнес-процессами: входящая логистика, операции, выходящая логистика, управление человеческими ресурсами и снабжение. Перенос этих функций на аутсорсинг позволит организации «КС мебель» сосредоточиться функциях, которые принесут ей конкурентное преимущество и станут ключевыми.

Для того чтобы определить действия, направленные на преодоление разрыва, необходимо проанализировать, какие функции организация «ДОК-17» оставила за собой и выполняет собственными силами, максимально вкладываясь в их развитие – к ним относятся функции выходной логистики, в части обработки информации и организации транспортировки готовой продукции покупателям, а также все функции, связанные с маркетингом и продажей, инфраструктурой и часть функций по развитию технологий, такие как проектирование продукта и его дизайн, исследование СМИ, проектирование процедур обслуживания и использование технологий, – развитие именно их функции позволяет организации «ДОК-17» занимать лидирующее положение на российском рынке мебели.

Выводы по Этапу 8

Сравнение предприятия с организациями отрасли осуществляется на основе разработанного и реализованного на практике сравнительного

анализа всех бизнес-процессов предприятий отрасли. В результате анализа сделаны выводы (см. рис. 3.10) о существующих разрывах между лидером отрасли – организацией «ДОК-17» в следующих областях:

- входящая логистика, операции, выходящая логистика, управление человеческими ресурсами и снабжение, именно эти функции отданы организацией «ДОК-17» на аутсорсинг;
- бизнес-процессы: маркетинг и продажа, инфраструктура и часть функций по развитию технологий организация «ДОК-17» развивает, считая их ключевыми компетенциями.

Определены действия, направленные на преодоление разрыва, которые связаны с выносом на аутсорсинга части функций, являющихся непрофильными.

Этап 9. Выделение бизнес-процессов, стратегически перспективных для организации

Сопоставление функций организации и выделение из них бизнес-процессов стратегически перспективных для предприятий в соответствии с использованными моделями, позволило выявить основные виды деятельности (функциям) предприятий:

- продажа готовой продукции,
- логистика,
- инфраструктура,
- маркетинг,
- послепродажное обслуживание.

Этап 10. Ранжирование бизнес-процессов организации; выявление ключевых компетенций организации

Ранжирование функций и выявление ключевых компетенций рассматриваемых предприятий позволило определить ключевые функции: продажа готовой продукции и маркетинг, являющиеся наиболее выгодными с точки зрения стратегических перспектив.

Этап 11. Итоги анализа удовлетворяют условиям конкурентоспособности?

Итоги анализа удовлетворяют обоим условиям: условиям конкурентоспособности и принесения ценности для организации, поэтому следует перейти к Этапу 11.

Этап 12. Принять решение о выносе на аутсорсинг второстепенных процессов (продуктов, услуг)

Принятие решения об аутсорсинге второстепенных функций является завершающим шагом, позволяющим назвать функции, развитие которых не позволит привести к повышению конкурентоспособности рассматриваемые предприятия:

- производство мебели,
- управление человеческими ресурсами,
- финансы,
- операции,
- снабжение.

Именно данные функции целесообразнее отдать на аутсорсинг в соответствии с тем, они в наименьшей степени способны упрочить конкурентные позиции организации.

Этап 13. Оформление стратегии организации в виде проекта

При формировании стратегии организаций, было осуществлено ее согласование с выбранными ключевыми компетенциями организации, так как именно они задают направление общей стратегии организации.

Выявленные ключевые компетенции организаций лежат в области продаж, то целесообразнее использовать *типовую стратегию Концентрации*, что позволит организации сконцентрировать свои усилия на сегменте: на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона. Поэтому необходимо сосредоточить средства на функциях маркетинга, продаж, послепродажного обслуживания, делая их своей сильной стороной, так как именно эти функции позволят повысить конкурентоспособность рассматриваемых организаций. Формируя стратегию организации целесообразно вынести на аутсорсинг неконкурентоспособные функции, такие как снабжение, инфраструктура, производство, управление человеческими ресурсами, развитие технологий и финансы.

3.2. Сравнительная оценка применения методов для эффективности использования аутсорсинга в организации

В практике менеджмента уже существуют две модели, которые используются для оценки целесообразности применения аутсорсинга в

организации, для оценки деятельности функций организаций, их конкурентоспособности и степени важности для деятельности рассматриваемого предприятия: Матрица аутсорсинга *BKG* и Модель для оценки целесообразности перехода на аутсорсинг компании "*PriceWaterhouseCoopers*".

Обе компании, *BKG* и *PriceWaterhouseCoopers*, каждая в силу специфики своей деятельности и возникшей необходимости разработала необходимые модели.

Матрица аутсорсинга BKG

Анализ любых аспектов деятельности компании с помощью «*Матрицы аутсорсинга*» предполагает разнесение таких аспектов (компетенций, функций, переделов, технологий и т.д.) по основным ее девяти полям, и принятие решений в зависимости от поля, в которое такой аспект попал [73, С.227]. Любая работа, процедура, компетенция и т.д. рассматривается с двух точек зрения – соответствия стратегическим целям бизнес-системы и соответствия на открытом рынке.

Важным аспектом анализа положения предприятия должен стать анализ компетенций, которые имеются на предприятии. Такой анализ может быть проведен с помощью «*Матрицы аутсорсинга*», представляющей собой двухфакторный анализ с применением следующих факторов:

- ***Стратегическая важность*** – т.е. насколько анализируемый элемент бизнеса важны с точки зрения стратегий компании.
- ***Оценка рассматриваемого элемента бизнес – системы по сравнению с рынком.*** Т.е. насколько хорошо – по сравнению с рынком – мы выполняем какую-либо работу, насколько соответствует существующему отраслевому развитию конкретный технологический передел, насколько хорошо выполняет свои функции какой-либо отдел, насколько квалифицированы наши сотрудники и т.д.

Использование матрицы аутсорсинга необходимо для того, чтобы получать данные для принятия стратегических решений. Такой анализ дает 9 полей, которые помогают выработать управленческое стратегическое решение по любому аспекту деятельности организации, вне зависимости от её бизнес-портфеля.

Анализ аспектов деятельности компании с помощью «матрицы аутсорсинга», помогает принять решения о целесообразности аутсорсинга, если компетенции попали в поля 7 и 8, а компетенции расположенные в поле 9 – благоприятны для того, чтобы компания сама стала аутсорсером.



Рис. 3.11. Матрица аутсорсинга ВКГ (Источник: [97, С.78])

Модель для оценки целесообразности перехода на аутсорсинг организации "PriceWaterhouseCoopers"

В западной практике используют схему для оценки целесообразности перехода на аутсорсинг, разработанную организацией "PriceWaterhouseCoopers" (см. рис. 3.11).

Функции организации (операции) оцениваются по степени конкурентоспособности и по тому, насколько стратегической они являются, и могут попасть в один из четырех полей каждого из которых поможет оценить: стоит ли использовать перенос на аутсорсинг рассматриваемой функции, в качестве стратегии компании, или нет [100, С.59].



Рис. 3.12. Модель "PriceWaterhouseCoopers" (Источник: [105, С.38])

Рассмотренные выше модели стратегического менеджмента определения ключевых компетенций сведены в общую таблицу, где представлены достоинства и недостатки каждой из них.

Таблица 3.19
Достоинства и недостатки моделей стратегического менеджмента, выбранные для определения ключевых компетенций организации

Стратегические модели менеджмента	Достоинства моделей	Недостатки моделей
<p>1. Анализ цепочки ценностей (М.Портера)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Помогает начать анализ организации изнутри, начиная с ее миссии, составляющих бизнес-процессов. - Детально рассматривает функции организации, ее мелкие составляющие. - Выявление функций, приносящих организации большую ценность, чем остальные. 	<ul style="list-style-type: none"> - Рассматривает организацию только изнутри, забывая о влиянии внешней среды. - Стремление управлять всей цепочкой ценностей часто приводит к тому, что организация оказывается не в состоянии сконцентрировать достаточные ресурсы на ключевых компетенциях.
<p>2. Модель сбалансированных показателей (Р.Каплана)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Выявление сбалансированности показателей и существующих сбоев в деятельности организации. - С помощью системы оценочных критериев информирует о движущихся факторах настоящего и будущего успеха. - Изучение функций, которые двигают организацию вперед, приносят прибыль или тормозят ее развитие. - Приведение всех показателей к денежному выражению, что упрощает их сравнение и анализ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Несмотря на силу влияния нематериальных входов (результатов), их нельзя оценить в деньгах, поэтому при оценке деятельности организации по данной модели, они не входят в перечень общих показателей.
<p>3. SWOT-анализ среды организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей. 	<ul style="list-style-type: none"> - Методика не дает интегрального показателя конкурентоспособности. - Затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ организации.

<i>Продолжение 3.20</i>		
<p>3. SWOT-анализ среды организации</p>	<p>– Позволяет легко идентифицировать и выделить ключевые компетенции компании, а также найти возможные новые источники для подобных компетенций.</p>	<p>- Нет комплексности рассмотрения с оценкой вероятности возникновения конкретных ситуаций (возможностей и угроз). - Сложно оценить важность учета той или иной угрозы или возможности в стратегии фирмы.</p>
<p>4. Матрица «рост/доля рынка» БКГ</p>	<p>- Оценка инвестиционной привлекательности различных видов бизнеса рассматриваемой организации: какие из них следует развивать, а от каких необходимо избавиться. - Матрица количественная и просчитываемая.</p>	<p>- Инструмент лишен широты и полноты охвата для анализа конкуренции. - Занимаемая организацией позиция может не соответствовать политике фирмы.</p>
<p>5. Модель «Оценка видов бизнеса» (Дженерал Электрик/Мак Кинси)</p>	<p>- Модель применяется для более глубокой оценки видов бизнеса, что позволит выявить функции компании, не являющиеся основными, а также наиболее приоритетные виды бизнеса, из которых в дальнейшем будет выбрана ключевая компетенция.</p>	<p>- Модель не дает ответа на вопрос о том, как осуществлять такие стратегии. - Учтены не все показатели, влияющие на конкурентоспособность организации.</p>
<p>6. Модель исследования основных конкурентных сил М.Портера</p>	<p>- Можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе. - Модель систематизированная, помогает выявить те функции компании (ключевые компетенции) и занять такую позицию, которые позволят наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя.</p>	<p>- Сложно оценить показатели конкурентоспособности. - Модель не дает никакого представления о внутреннем положении компании.</p>

<i>Продолжение 3.20</i>		
7. Сравнение с другими организациями отрасли (на основе модели бенчмаркинга)	<ul style="list-style-type: none"> - Бенчмаркинг обеспечивает дисциплинированный, реалистичный подход к оценке; - Ведет к объективному пониманию современной ситуации; - Формирует основу усовершенствования и улучшения производительности в важнейших областях бизнеса. - Бенчмаркинг позволит сравнить деятельность (функции) изучаемой организации с другими организациями отрасли, либо с теми компаниями, которые являются признанными лидерами в своих областях. 	<ul style="list-style-type: none"> - При осуществлении сравнения с другими организациями и принятия затем стратегических решений, можно забыть и не принять во внимание внутренние особенности организации, которые сведут на нет разработанную стратегию.

В рамках данной монографии предложена другая модель (методика) выявления ключевых компетенций компании, включающая в себя семь моделей стратегического менеджмента, представленная в виде пошагового Алгоритма выявления ключевых компетенций компании, который является подходом для разработки стратегии организации, построенной на основе аутсорсинга.

В практике стратегического менеджмента существуют три основные модели, которые используются для оценки целесообразности применения аутсорсинга в организации: Матрица аутсорсинга БКГ, Модель для оценки целесообразности перехода на аутсорсинг компании «PriceWaterhouseCoopers» и авторская модель ключевых компетенций.

Для отражения преимуществ той или иной методики выявления ключевых компетенций произведено их сравнение по критериям (характеристикам) необходимым для оценки конкурентоспособности организации (см. табл. 3.21). Сравнение моделей проводилось методом экспертных оценок; в качестве экспертов были привлечены генеральные и финансовые директора, а также маркетологи российских мебельных предприятий.

Таблица 3.21

Сравнительная характеристика моделей стратегического менеджмента для эффективности использования аутсорсинга в организации

Процедуры (операции) стратегического менеджмента		Матрица аутсорсинга БКГ	Модель для оценки целесообразности перехода на аутсорсинг "Price WaterhouseCoopers"	Авторская методика выявления ключевых компетенций и выделения бизнес-процессов
1.	Выявление ключевых компетенций организации	□	□	Системный анализ
2.	Внутренний анализ проблем организации	□	□	Ранжирование проблем
3.	Выявление бизнесов, которые приносят организации большую ценность, по сравнению с остальными	+	□	Экономический анализ, STEP-анализ
4.	Оценка сбалансированности показателей деятельности организации	□	□	Модель оценки баланса SB
5.	Позиционирование каждой конкретной возможности на матрице возможностей	+	□	SWOT-анализ
6.	Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз с помощью SWOT-анализа	□	□	SWOT-анализ
7.	Влияние отдельных факторов, как внешних, так и внутренних, на стратегию организации	□	□	Модель пяти сил Портера
8.	Инвестиционная привлекательность различных видов бизнеса рассматриваемой организации	□	□	Модель БКГ
9.	Выявление наиболее приоритетные видов бизнеса	+	□	Матрица оценки видов бизнеса
10.	Выявленная позиция, позволяющая наилучшим образом защищаться от действия конкурентных сил или влиять на них с пользой для себя.	□	□	Модель пяти сил Портера

<i>Продолжение 3.21</i>				
11.	Сравнение деятельности изучаемой организации со своими серьезными конкурентами, либо с теми, которые являются признанными лидерами	+	□	Анализ конкурентоспособности, Модель БКГ
12.	Выявление уникальных свойств и возможностей по конкретному предприятию	□	+	Технико-экономический анализ
13.	Оценка бизнес-процессов организации по степени их конкурентоспособности	□	+	Модель БКГ, Матрица оценки видов бизнеса
14.	Выявление бизнес-процессов, которые следует вынести на аутсорсинг	+	+	Системный анализ

Анализ методов оценки конкурентоспособности функций изучаемой организации и принятие решения о выносе части функций на аутсорсинг, показал, что каждый из них применяется с целью принятия решения о целесообразности применения аутсорсинга. Однако, предложенная методика авторами, охватывает все критерии, необходимые как для определения основных и второстепенных функций компании, а также выявления их первых – ключевых компетенций компании, и принятия решения об аутсорсинге в отношении вторых, а главное методика помогает в разработке стратегии компании на основе аутсорсинга.

Для выживания в рыночных условиях необходимо выявить наилучшие приемы работы для организации; осознание необходимых изменений; разработать инновационные подходы к совершенствованию бизнес-процессов; установить долгосрочные целевые показатели качества работы, которые будут превосходить текущие. Все это можно сделать с помощью предложенной методики по формированию стратегии организации.

3.3. Оценка влияния предложенных разработок на эффективность деятельности организаций и определение экономической эффективности результатов работы

Предложенная стратегия организации повлечет за собой реструктуризацию бизнеса, позволив данной организации занять более выгодные и прочные позиции на рынке. В частности для организации

«КСЕНИЯ мебель» можно построить сбалансированную систему индикаторов (см. рис. 3.2), отражающую как предложенные разработки повлияли на эффективность деятельности организации.

Развитие ключевых компетенций и вынос на аутсорсинг второстепенных функций, тормозящих работу предприятия, позволит организации упрочить свои конкурентные позиции, достигнув показателя 76. Новое положение организации «КС мебель» отражено, в соответствии с матрицей «Оценки видов бизнеса» (Дженерал Электрик/МакКинси), на рисунке 3.13.

Привлекательность рынка	Сильная (высокая)	100				
	Средняя	66				
		63,5				
	Слабая (низкая)	33				
		0				
			33	44	66	76
						100
			Слабые	Средние		Сильные
Конкурентные позиции на рынке						

Рис. 3.13. Модель «Оценка видов бизнеса» применительно к организации ООО «КСЕНИЯ мебель» после внедрения разработок

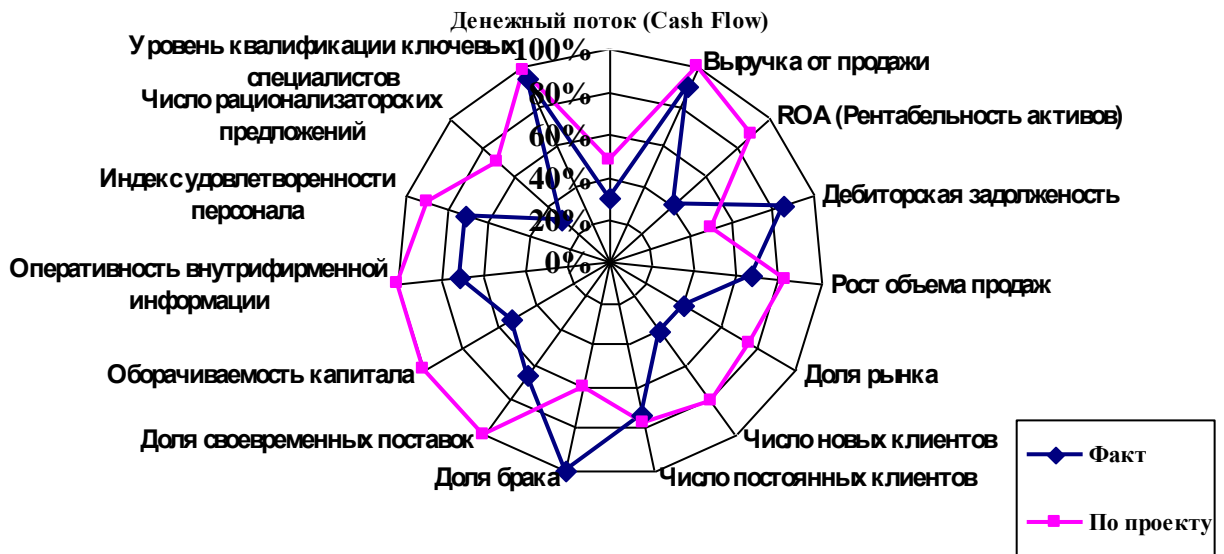


Рис. 3.14. Сбалансированная система индикаторов организации «КС мебель» до и после внедрения проекта

Применение новой стратегии организации позволит улучшить показатели работы предприятия по всем направлениям деятельности, принося организации не только прибыль, но и более прочные конкурентные позиции на рынке, привлечение новых клиентов, увеличение объемов продаж и индекса удовлетворенности персонала организации. Влияние предложенных разработок на эффективность деятельности организации «КСЕНИЯ мебель» по основным показателям представлены на рисунке 3.14.

Для определения экономической эффективности результатов проведенной авторами научно-исследовательской работы, необходимо рассмотреть состояние экономических показателей после внедрения разработок. Так, после внедрения предложенных мероприятий на предприятии «КСЕНИЯ мебель» результаты сведены в таблице 3.22.

Таблица 3.22

**Экономические показатели результатов внедрения разработок
в организации «КСЕНИЯ мебель»**

№ п/п	Показатели	Данные за 2003 г	Данные (прогноз) на 2004 г до внедрения	Данные (прогноз) на 2004 г. после внедрения
1.	Среднесписочная численность промышленно-производственного персонала за отчетный год – человек	122	122	72
2.	Среднесписочная численность рабочих за отчетный год - человек	167	167	110
3.	Средства на оплату труда промышленно-производственного персонала - т. руб. за отчетный год	4170103	4170103	2561044
4.	Начислено выплат социального характера промышленно-производственному персоналу - т. руб. за отчетный год	142308	142308	91173
5.	Промышленно-производственные основные фонды на конец года - т.руб.	27652	25439,9	8296
6.	Чистая прибыль – тыс. руб.	4176	5783,8	6477,9
7.	Денежный поток (Cash Flow) – т.руб.	271	891,9	1427
8.	Рентабельность продаж (ROS) - %	6,5	4,1	16,2
9.	Оборачиваемость активов - кол-во оборотов	1,6	1,7	3,2
10.	Рентабельность инвестиций (ROI)	10,4	6,8	51,84

До внедрения разработок, на этапе изучения, организация, была неповоротливой, т.к. была отягощена значительным объемом основных фондов, равно как и многочисленным персоналом. Снижение производственных фондов и количества персонала, в соответствии с передачей на аутсорсинг производственных функций, повлекло за собой снижение прямых затрат организации на 15%. Организация приобрела гибкость, способность адаптироваться к переменной рыночной конъюнктуре.

Апробация разработанной методики выявления ключевых компетенций проведена на примере производственной мебельной организации ООО «КСЕНИЯ мебель» для определения областей отдаваемых на аутсорсинг и формирования стратегии организации для данного предприятия. Реализуя разработанную методику в 2002-2004 гг. для ООО «КСЕНИЯ мебель» были получены такие экономические результаты:

- вынос на аутсорсинг операций производства корпусной мебели и производства рекламной продукции (рекламных щитов), что повлечет за собой снижение текущих расходов заказчика на 15%, по сравнению с ценой организации-аутсорсера;
- улучшение качества готовой продукции за счет использования новых технологий организации-аутсорсера на 18%. В результате и получен экономический эффект в сумме 90,2 т. руб.;
- вынос на аутсорсинг финансовых функции (бухгалтерский учет и налоговое планирование), функций по управлению персоналом и снабжению материалами, что повлечет за собой снижение затрат предприятия на 6 %;
- в целом, использование аутсорсинга повлечет за собой увеличение чистой прибыли предприятия на 12%, что составляет в год для мебельного предприятия 501,12 т. руб.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ III

1. Апробирован алгоритм выявления ключевых компетенций на основе стратегических моделей менеджмента и определения областей, отдаваемых на аутсорсинг на предприятиях мебельной отрасли для формирования их стратегии, который позволяет обеспечить стабильное и долговременное конкурентное преимущество предприятия перед конкурентами отрасли, повысить качество выпускаемой продукции, снизить затраты предприятия и увеличить чистую прибыль.
2. Проведена оценка влияния предложенных научных разработок на эффективность деятельности организаций, а также определена экономическая эффективность результатов данной научно-исследовательской работы.
3. Проведен сравнительный анализ методов (моделей) стратегического менеджмента, позволяющих выявить ключевые компетенции, отражены преимущества каждого метода, особенности его применения и недостатки по сравнению с другими методами.
4. Основными задачами работы являются: определение свойств аутсорсинга, которые наиболее сильно влияют на эффективность их применения; разработка методики оценки этих показателей; подготовка рекомендаций по планированию стратегии, связанной с выявлением ключевых компетенций и применением аутсорсинга на предприятиях мебельной отрасли.
5. Разработана методика формирования стратегии организации на основе известных инструментов менеджмента, выявления ключевых компетенций, а также предложена система показателей для определения бизнес-процессов, отдаваемых на аутсорсинг. Результаты исследования нашли применение при разработке новой стратегии для мебельных предприятий: ООО «КСЕНИЯ мебель», ЗАО «ЮЛИС кухни» и ООО «ЭЛЬТ-Пушкино». В результате внедрения получен годовой экономический эффект в сумме 501,12 т. руб. в год по одному мебельному предприятию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные в данной работе исследования позволяют сделать следующие выводы и рекомендации:

1. Сложная экономическая ситуация в стране, нестабильность в финансовой сфере, обострение конкурентной борьбы с зарубежными производителями на внутреннем рынке привносят в практику деятельности предприятий методы и инструментарий современного менеджмента. В условиях рыночных отношений выживаемость предприятия, как показывает анализ опыта работы российских предприятий, обеспечивается за счет перестройки всей структуры организации, перехода к активной политике инновационного обновления, способности адаптироваться к изменениям рынка, в результате чего резко возрастает важность применения аутсорсинга.

2. Проблема формирования адаптивности организации во многих аспектах слабо проработана, отсутствует и методология реформирования предприятий в переходной экономике. Исследование посвящено изучению основных проблем адаптивности предприятий мебельной отрасли, и, прежде всего, управления процессом формирования этого свойства путем регулирования внутрифирменных экономических процессов.

3. Российские организации не имеют достаточного теоретического и практического опыта как по менеджменту предприятий мебельной отрасли в целом, так и по формированию адаптивных свойств организации в рыночной системе хозяйствования, поэтому применение аутсорсинга для формирования стратегии организации обусловлено своевременностью и новизной его использования для России.

4. Перспективы аутсорсинга очевидны, поэтому вряд ли будет логично начинать крупный проект повышения эффективности организации, не рассмотрев его в качестве одного из основных вариантов. Возможность того, что конкуренты смогут добиться непрерывного повышения качества обслуживания и снижения затрат посредством аутсорсинга, вероятно, является главной причиной для беспокойства при рассмотрении конкурентоспособности в целом.

5. Проанализированы свойства аутсорсинга, которые наиболее сильно влияют на эффективность их применения; найдено место и способ их оценки в конкретных экономических условиях; разработана методика оценки этих показателей; подготовлены рекомендации по планированию стратегии, связанной с выявлением ключевых компетенций и применением аутсорсинга на предприятиях мебельной отрасли.

6. По результатам исследования подготовлены методика по выявлению ключевых компетенций предприятия на основе стратегических моделей управления в виде Алгоритма выявления ключевых компетенций компании в виде пошаговой системы,, а также система показателей для определения областей отдаваемых на аутсорсинг, которые нашли применение при разработке новой стратегии для производственной мебельной компании ООО «КСЕНИЯ мебель». Разработаны предложения по развитию ООО «КСЕНИЯ мебель», формированию новой стратегии, которые могут послужить базовым предприятиям для внедрения в целом не только в мебельной промышленности России, но и других отраслях.

7. Проведен сравнительный анализ моделей стратегического управления, позволяющих принимать решение о применении аутсорсинга, отражены преимущества предложенной методики, особенности ее применения по сравнению с другими методами.

8. В результате анализа доказано, что аутсорсинг становится стратегическим методом развития бизнеса. Выявлено, что для российских предприятий становятся все более важными вопросы экономической эффективности бизнеса и снижения затрат. Поэтому дальнейшее развитие аутсорсинга в России в условиях нестабильности и обострения конкуренции, аутсорсинг дает организации гибкость и адаптивность. Определены преимущества и недостатки аутсорсинга, которые наиболее сильно влияют на эффективность применения аутсорсинга.

9. Изучено понятие ключевых компетенций, раскрыта их сущность и важность в концепции стратегического менеджмента и их влияние на формирование стратегии организации. В результате анализа выявлено, что каждый крупный проект повышения эффективности организации следует начинать, прежде всего, с выявления ключевых компетенций и рассмотрения использования аутсорсинга для формирования стратегии организации.

10. Разработан и апробирован алгоритм выявления ключевых компетенций на основе стратегических моделей менеджмента и определения областей, отдаваемых на аутсорсинг на предприятиях мебельной отрасли для формирования их стратегии, который позволяет обеспечить стабильное и долговременное конкурентное преимущество предприятия перед конкурентами отрасли, повысить качество выпускаемой продукции, снизить затраты предприятия и увеличить чистую прибыль.

11. Разработана методика формирования стратегии организации на основе известных инструментов стратегического менеджмента,

выявления ключевых компетенций, а также предложена система показателей для определения бизнес-процессов, отдаваемых на аутсорсинг. Результаты исследования нашли применение при разработке новой стратегии для мебельных предприятий ООО «КСЕНИЯ мебель», ЗАО «ЮЛИС кухни» и ООО «ЭЛЬТ-Пушкино». В результате внедрения получен годовой экономический эффект в сумме 501,12 т. руб. в год по одному мебельному предприятию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Авдокушин, Е.Ф.** Маркетинг в международном бизнесе: Учеб. Пособие /Авдокушин Е.Ф. – М.: Дашков и К, 2002. – 327 с.
2. **Ансофф, И.** Стратегическое управление. – М.: 2001. – 258 с.
3. **Ассэль, Г.** Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – XII, 804 с.
4. **Балабанов, И.** Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? – М.: Финансы и статистика, 1995. – 422 с.
5. **Барсукова, А.В.** Механизм формирования эффективной стратегии поведения предприятия в трансформационной экономике: Дис. к.экон.наук: 08.00.05. – Ростов на Дону, 2003. – 188 с.: ил.
6. **Белов, А.** В поисках гармоничной бизнес-модели. – Санкт-Петербург, 2002. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m123/>
7. **Белов, А.** Прогноз долгосрочной конкурентной позиции как основа принятия стратегических решений. – Конференция Исследовательско-консультационной фирмы "АЛТ" "Управление в России: менеджмент роста". Санкт-Петербург, 29-30 ноября 2001 года. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://consulting.ru/alt2_173/cons_printview
8. **Белова, С.** Аутсорсинг. – М.: Экономика и финансы, 2001, Ноябрь. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.finasy.ru/outsourcing.htm>
9. **Брага, И.В.** Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур фармацевтической промышленности РФ на основе применения аутсорсинга: Дис. к.экон.наук: 08.00.05. – М., 2004. – 177 с.
10. **Бригхен, Ю., Гапенски, Л.** Финансовый менеджмент: Полный курс. В 2-х т./Пер. с англ. — СПб.: Экономическая школа, 1999. – 315 с.
11. **Вакуленко, Р.Я.** Эффективность организационной системы управления промышленным потенциалом: Монография. – Орел ОРАГС 2001. – 235 с.
12. **Васина, А.** Дойти до точки... безубыточности. – Журнал «The Chief». 2002. № 2. – С. 18-21.
13. **Виссема, Х.** Стратегический менеджмент. – М.: Финпресса, 2000. – 434 с.
14. **Гаврилов, А.И.** Механизм инновационного управления экономикой. – Н. Новгород: ВВАГС, 2000. – 302 с.
15. **Голубева, Т.Г.** Методика выполнения процесса бенчмаркинга – М.: ИЦ МГТУ СТАНКИН, 2002. – 91 с.

16. **Горман, Т.** Шаг за шагом / Пер с англ. А.Колодий – М.: Астрель, 2003. – 186 с.
17. **Горшков, В., Маркова, В.** Стратегия диверсификации завода. – Из архивов журнала «Проблемы теории и практики управления» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/plant_divers.shtml
18. **Гурков, И.Б., Аврамова, Е.М., Тубалов, В.С.** Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.gurkov.ru/publ_html/publik/2003/ArtGurkov03-full-version3.1.doc
19. **Дашков, А.А.** От ресурсной экономики к экономике знаний: проблемы и решения. – Сборник научных трудов аспирантов и докторантов МГУЛ. – Вып.312(4). – М.: МГУЛ, 2003.
20. **Дашков, А.А.** Тенденции развития менеджмента и России. Сборник научных трудов аспирантов и докторантов МГУЛ. – Вып.312(4). – М.: МГУЛ, 2003.
21. **Дашков, А.А., Самолдин, А.Н.** Качество бизнес-образования. Сборник научных трудов аспирантов и докторантов МГУЛ. – Вып.312(4). – М.: МГУЛ, 2003.
22. Девять подходов к сокращению издержек [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_520/
23. **Джамалдинова, М. Д.** Использование аутсорсинга для формирования стратегии организации в целях повышения конкурентоспособности. – Сборник научных трудов аспирантов и докторантов МГУЛ. – Вып.322(4). – М.: МГУЛ, 2004.
24. **Джамалдинова, М.Д.** Аутсорсинг – как способ повышения эффективности работы компании. – Сборник научных трудов аспирантов и докторантов МГУЛ. – Вып.312(4). – М.: МГУЛ, 2003.
25. **Джамалдинова, М.Д.** Аутсорсинг в России: в поисках конкурентных преимуществ. – Лесной экономический вестник, МГУЛ, №8 (38), 2003.
26. **Джамалдинова, М.Д.** Как повысить эффективность работы компании? – Лесной экономический вестник. М.: МГУЛ, 2002, №4(34).
27. **Джамалдинова, М.Д.** Перспективы аутсорсинга в России. – Сборник статей докторантов и аспирантов МГУЛ, Науч. труды. – Вып. 325 (3). – М.: МГУЛ, 2002.

28. **Дихтль, Е., Хершген, Х.** Практический маркетинг: Учеб. пос. / Пер. с нем. А.М.Макарова; под ред. И.С. Минко. – М.: Высшая школа, 1995. – 255 с.
29. **Дойль, П.** Менеджмент: стратегия и практика. – СПб.: Питер, 1999. – 340 с.
30. **Донцова, Л.В., Никифорова, Н.А.** Анализ финансовой отчетности. – М.: ИКЦ «ДИС», 2003. – 225 с.
31. **Друкер, П.** Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2000. – 288 с.
32. **Дука, Б.В.** Аутсорсинг: критерии естественного отбора. http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_158/
33. **Дука, Б.В.** Как преодолеть технологическое отставание российских компаний. – Тезисы конференции «Управление в России: отказ от иллюзий». – ИКФ «АЛЪТ», С.-Петербург, 2000. – С. 7-14.
34. **Ефимов, В.С.** Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1988. – 192 с.
35. **Ефремов, В.С., Ханыков, И.А.** Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа. [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml
36. **Ефремов, В.С., Ханыков, И.Л.** Развитие компании на основе использования ключевых компетенций. [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.dis.ru/manag/arhiv/2003/5/3/html
37. **Ефремов, В.С.** Бизнес-системы постиндустриального общества. – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», 1999, №5. – С.22-24.
38. **Замков, О.О., Толстопятенко, А.В., Черемных, Ю.Н.** Математические методы в экономике: Учебник. – М.: «ДИС», МГУ им. М.В. Ломоносова, 1997. – 368 с.
39. **Иванов, В.В.** Исследование проблем использования аутсорсинга и средств электронной коммерции в управлении бизнес-процессами ... / Иванов В.В., Хан О.К. – Финансы и кредит. – 2002, № 16. – С. 26-30
40. **Кадыев, Т.А.** Аутсорсинг и развитие компании: Особенности аутсорсинга на различных фазах развития компании. – Тезисы конференции «Управление в России: отказ от иллюзий». – БизнесКонсалтинг Групп, Москва, 2000. – С.120.
41. **Каледжян, С.О.** Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
42. **Каледжян, С.О.** Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний: Дис. д.экон.наук: 08.00.05. – М., 2003. – 305 с.: ил.

43. **Каплан, Р., Нортон, Д.** Организация, ориентированная на стратегию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 170 с.
44. **Каплан, Р., Нортон, Д.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 118 с.
45. **Капустин, В.Н.** Перестройка производства: от массового производства к производству, ориентированному на потребителя. – Тезисы конференции «Управление в России: отказ от иллюзий». – М.: «СОКАП», 2000. – 120 с.
46. **Карлоф, Б.** Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ. – Уфа:Акад. Менеджмента; М.:Экономика, 1993. – 367 с.
47. **Кожин, В.А.** Методологические основы стратегического управления экономическими системами (предприятиями): Дис. д.экон. наук: Н.Новгород, 2002. – 358 с.: ил.
48. **Кожин, В.А.** Стратегическое управление предприятием: теория и практика. – Н. Новгород: НИМБ, 2002. – 300 с.
49. **Котлер, Ф.** и др. Основы маркетинга. 2-е Европ. Изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 1998. – 704с.
50. **Кравец, Л.Г., Обрезанов, С.А.** Конкурентоспособность предпринимательства и конкурентная разведка. – М.: Права человека, 2002. – 184 с.
51. **Кревенс, Д.В.** Стратегический маркетинг, 6-е издание. : Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – с. 415.
52. **Курдюкова, Н.О.** Совершенствование системы управления финансовыми ресурсами предприятия: Дис. к.экон.наук. – М., 1998. – 238 с.
53. **Курносов, Л.С.** Стратегический менеджмент и планирование. – Минск, 2000. – 422 с.
54. Курс МВА по Стратегическому менеджменту / Под ред. Л.Фэй и Р. Ренделл. – М.: ФИНПРЕСС, 2000. – 540 с.
55. **Курсова, Ю.** Аутсорсинг в системе маркетинга. – Журнал «Маркетинг в России и за рубежом», 2003, № 1. – С. 93-97.
56. **Кэмпбелл, Д., Стоунхаус, Д., Хьюстон Б.** Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2003.
57. **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. Под ред. В.Б.Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с. – (Серия «Классика МВА»)
58. **Макконнелл, К.Р., Брю, С.Л.** Экономикс: принципы, проблемы и политика: В2-х т.: Пер. с англ. изд. – М.: ИНФА – М, 2000.XV, 528 с.
59. **Малков, Л.** Российский аутсорсинг: взгляд со стороны. – Журнал «ИнфоБизнес», 2003. – С. 35-38.

60. Маркетинговые исследования конкурентов по технологии бенчмаркинга, или подход легального промышленного шпионажа. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rayter.com/Ar010210.htm>
61. **Матанцев, А.Н.** Стратегия, тактика и практика маркетинга – М.: Юристъ, 2002. – 298 с.
62. Менеджер и информация. – Книга 1: Учебное пособие. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2003. – 108 с. – («Управление финансами и информацией»).
63. Методика анализа показателей эффективности производства – изд. 2-е, доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.А. Маркарьяна. – Серия «Экономика и управление» – Ростов-на-Дону: «МарТ», 2001. – 208 с.
64. **Михайлова, Е.А.** Бенчмаркинг – М.: ООО Фирма «Благовест-В», 2002. – 176с.
65. **Муслимов, И.Б.** Маркетинговые программы и их эффективность в ЦБП: Монография – Москва, 2003. – 175 с.
66. **Некрасова, Е.** Закат натуральных хозяйств. – Журнал «ИнфоБизнес». – «КОМПЬЮТЕРРА», 2002, Март. – С.13-19.
67. **Новаторов, Э.В.** Международные модели маркетинга услуг [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2000/3/6.html>
68. Опасайтесь неквалифицированных поставщиков услуг аутсорсинга – М.: «Открытые системы». – Журнал «Открытые системы», 2002, №6. – С. 28-33.
69. Отчет компании IDC «U.S. and Worldwide Outsourcing Markets and Trends». – Журнал «The Chif», 1999. – С. 30-34.
70. Оценка конкурентоспособности товара промышленных предприятий в условиях рыночной экономики [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://cis2000.ru/publish/book_4/ch4__1.htm
71. **Паскаль, Зибер.** Управление сетью как ключевая компетенция предприятия. – Международный журнал «Проблемы теории и практики управления», 2000, №3. – С. 12-17.
72. **Петрова, Ю.** Информационные технологии «на вес». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://invest.ntax.ru/doc/articles/invest_shvzb.htm
73. **Попов, С.А.** Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учебное пособие. – М.: Дело, 2003. – 352 с.
74. **Портер, М.** Конкуренция. – М.: «Вильямс», 2003. – 442 с.
75. **Портер, М.** Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993. – С. 52-53.

76. **Портер, М.** Преимущества стран в конкурентной борьбе (The Competitive Advantage of Nations). – США, 1990. – 346 с.
77. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства на рынке. / По материалам книги Д.Г. Бойетта и Д.Т. Бойетта «Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/article_454/
78. **Руснак, А.** Услуги по производству высокотехнологичной продукции - возможности аутсорсинга – Санкт-Петербург, 2002. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m73/>
79. **Савицкая, Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятий. – Минск: ООО «Новые знания», 2000. – 434 с.
80. **Савчук, В.П.** Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. – Киев: «Максимум», 2001. – 567 с.
81. **Семеркова, Л.Н.** Маркетинг рабочей силы в системе российского предпринимательства: Дис.д.экон.наук: 08.00.30. – СПб., 1998. – 279 с.: ил.
82. **Синько, В.** Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия. http://www.stq.ru/riaside/index.phtml?tbl=tb_88&id=14
83. Современный финансово-кредитный словарь. / Под ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского. — М.: ИНФРА-М, 1999.
84. Создание ценности для потребителей: Книга 3: Учебное пособие. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2003. – 81 с. – («Маркетинг и управление качеством»)
85. Справочник финансиста предприятия. / Н.П. Баранникова, Л.А. Бурмистрова, А.А. Володин и др. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 1999. – 350 с.
86. Стратегический план города: Монография / Рук. авт. колл. проф. А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2000. – 240 с.
87. Управление персоналом: Учебник для вузов с грифом Минобразования РФ. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
88. **Ушаков, К.** Аутсорсить так аутсорсить. – Журнал «ИнфоБизнес», Издательский дом «КОМПЬЮТЕРРА», 2003, Апрель. – С. 25-29.
89. **Ушакова, А.Б.** Развитие конкурентной стратегии предприятия на основе маркетинга: Дис. к.экон.наук: 08.00.05. – М., 2004. – 157 с.:ил.
90. **Фасхиев, Х.А., Гараев, И.М.** Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг. – М.: Питер, 2003. – 236 с.

91. **Фатхутдинов, Р.А.** Стратегический маркетинг. Спб.: Питер, 2002. – 448 с.
92. Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой — М.: Перспектива, 2000. – 572 с.
93. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. Н.Ф. Самсонова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 146 с.
94. Финансовый учет: Книга 2. Учебное пособие. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2003. – 108 с. – («Управление финансами и информацией»).
95. **Фомина, Л.Ф., Вакуленко, Т.Г.** Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений. – СПб.: «Герда», 2003. – 288 с.
96. **Фуколова, Ю., Шелухин, И., Белов, А.** Все лучшее – себе. – Журнал «Секрет фирмы», 2003, №11. – С. 9-13.
97. **Хамел, Г., Прахалад, К.К.** Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. /Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.: ил.
98. **Хан, О.К.** Система управления предприятием на основе аутсорсинга и средств электронной коммерции: Дис.к.экон.наук: 08.00.05. – М.,2002. – 140 с.:ил.
99. **Хасси, Д.** Стратегия и планирование. Руководство менеджера. – М.: «Питер», 2001. – 306 с.
100. **Хейвуд, Дж. Б.** Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. – М.: «Вильямс», 2002. – 176 с.
101. **Хрусталеv, Б.Б.** Основные направления становления и эффективного развития регионального инвестиционно-строительного комплекса: Монография. – Пенза: ПГАСА, 2001. – 384 с.
102. **Хрусталеv, Б.Б.** Проблемы стабилизации и развития инвестиционно-строительных комплексов России: Дис. д.экон.наук: 05.02.22. – М., 2001. – 364 с.: ил.
103. **Шанк, Дж., Говиндараджан, В.** Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности. — СПб.: Бизнес Микро, 1999. – с. 26.
104. **Шелухин, И.** Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_198/
105. **Шелухин, И.** Развитие промышленного аутсорсинга в России, – где крупный бизнес может заработать на малом. – Журнал «Компас промышленной реструктуризации», 2003, Ноябрь. – С. 38-41.

106. **Юданов, А.Ю.** Конкуренция: Теория и практика. – 2-е издание / Ассоциация авторов и издателей «Тандем». – М.: ГНОМ-ПРЕСС. – 1998. – С. 418.
107. **Barney, J.B.** Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996. – 110p.
108. **Champy, J., Hammer M.** Reengineering the corporation. HarperBusiness, 1993. – p. 22.
109. **Chandler, A.D.** The Dynamics of Industrial Capitalism. Harvard University Press, 1990. – p. 7.
110. **Collis, David J., Montgomery Cynthia A.** Corporate Strategy. Chicago, IL: Richard D. Irwin, 1997. – 104 p.
111. **Cravens, David W., Shipp Shannon H., Cravens Karen S.** Reforming the Traditional Organization: The Mandate for Developing Networks. –Business Horizons. 1994, July–August. – p. 18.
112. **Hammer, M., Champy, J.** Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993. – 143 p.
113. **Kaplan, Robert S., Norton David P.** The Balanced Scorecard. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. – 257 p.
114. **Mintzberg, H.** The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, 1990. – p. 132.
115. **Porter, M.E.** What Is Strategy. – Harvard Business Review, 1996. November–December. – p. 23-27.
116. **Prahalad, C.K., Hamel G.** The Core Competence of the Corporation. –Harvard Business Review, 1990, May-June. – p. 15-22.
117. **Rumelt, R.P.** Strategy, Structure, and Economic Performance. Cambridge, MA: Harvard University, 1974. – 278 p.
118. **Shelby, D. Hunt, Robert M. Morgan.** The Comparative Advantage Theory of Competition. – Journal of Marketing, 1995, April. – p. 17.
119. **Smith, G.D., Arnold D.R., Bizzel B.G.** Business Strategy and Policy. Boston, Houghton Mifflin, 1988. – 115 p.
120. **Thompson, T.J., Strickland, A.J.** Strategic Management: Concept and Cases, 4th ed., Plano, Business Publication, 1987. – 425 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета для проведения стратегического анализа мебельной организации и определения ее компетенций

1.1. Основные виды деятельности

1) *Входная логистика*

1. Кто (должность лица или отдел – его состав) занимается приемом сырья и материалов в организации?
2. Кто ответственен за складирование материалов в организации?
3. Кто отвечает за хранение материальных ценностей на складах к организации?
4. Кто занимается распределение сырья и материалов на производство (основное и вспомогательное)?
5. Существует ли документ в организации по данному распределению?
6. Кто занимается ведение учета запасов?
7. Кто осуществляет инвентаризационный контроль в организации компании?
8. Кто составляет графики движения транспортных средств по поставке материалов и сырья в организацию?
9. Кто осуществляет контроль по данному графику?
10. Кто ведет расчеты с поставщиками материалов и сырья, поставщиками электроэнергии, отопления, водоснабжения и т.д.?
11. Кто занимается предъявлением претензий поставщикам?

2) *Операции (Производство)*

1. На основе какого документа (кем утвержден, кто является ответственным по данному распределению) осуществляется эксплуатация производственных площадей и помещений?
2. Кто ответственен за машинную обработку древесины для каркаса мебели?
3. Кто занимается сборкой мебели?
4. Кто занимается упаковкой готовой продукции?
5. Кто является ответственным за техническое обслуживание оборудования (текущий и капитальный ремонт)?
6. Кто и по каким критериям оценивает необходимость оборудования в определенном виде ремонта?
7. Сколько составит ремонт в денежной оценке? (Сколько денежных средств выделяет на эти цели компания?)
8. Кто занимается проведением испытаний готовой продукции (какой отдел или лицо)?
9. Кто занимается разработкой, выпуском и наклейкой этикеток?

3) *Выходная логистика*

1. Кто ответственен за немедленную и бесперебойную отгрузку на склад готовой продукции (ГП)?
2. Кто является ответственным за складирование и хранение ГП?
3. Кто занимается организацией физической доставки ГП покупателю?
4. Кто занимается обработкой заказов?
5. Кто занимается составлением графика выполнения заказов? Кто следит за его выполнением?
6. На каких условиях осуществляется процесс кредитования? Кто является ответственным?

4) *Маркетинг и продажи.*

1. Кто занимается управлением маркетинга?
2. Кто занимается разработкой рекламной кампании и непосредственно рекламированием?
3. Где размещается реклама организации?
4. Кто занимается продвижением товара на рынке?
5. Кто отвечает за сбыт ГП?
6. Как и кем осуществляется выбор каналов сбыта ГП?
7. Кто отвечает за связи со сбытовиками?
8. Кто занимается привлечением новых партнеров и налаживанием новых связей?
9. Существуют ли в организации базы данных постоянных и потенциальных партнеров?
10. Кто занимается ценообразованием в организации?
11. Какие системы скидок предусмотрены?
12. Кто отвечает за подготовку технической литературы?
13. Кто занимается вопросом управления продавцов (консультантов)?
14. В чем заключается деятельность отдела продаж?

5) *Послепродажное обслуживание*

1. Существует ли в организации послепродажное обслуживание?
2. Кто является ответственным на данное направление?
3. В чем выражается послепродажное обслуживание?
4. Было ли проведено исследование среди покупателей – в каком послепродажном обслуживании они заинтересованы или нуждаются?

1.2. **Вспомогательные виды деятельности**

1) *Инфраструктура.*

1. Кем осуществляется общее управление организацией?
2. Как осуществляется планирование по предприятию в целом и по отделам?
3. Кто занимается вопросом финансирования?
4. Кто занимается бухгалтерским учетом и налоговым планированием в организации?
5. Кто занимается управлением качеством по предприятию?

6. Кто организует правовое обеспечение в организации?

2) **Управление человеческими ресурсами.**

1. Кто занимается привлечением персонала в организацию?

2. Кто является ответственным за отбор персонала?

3. Как и кем осуществляется найм персонала?

4. Кто занимается отбором персонала для профессиональной подготовки? Кем оцениваются результаты проф. подготовки?

5. Кто является ответственным за назначение заработной платы?

6. Кто занимается расчетом и выплатой зарплаты?

7. Кто занимается распределением поощрений работникам?

3) **Развитие технологий.**

1. Существует ли в организации направление НИОКР? Кто является ответственным?

2. Кто занимается проектированием продукта и его дизайном?

3. Кто является ответственным за исследование СМИ?

4. Используются ли в организации технологии для обработки заказов и для производства мебели? Кто является ответственным?

4) **Снабжение.**

1. Кто занимается осуществлением закупок?

2. Кем оценивается выгодность таких закупок по уровню качества и их стоимости?

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**Анализ видов деятельности мебельной организации ООО «КСЕНИЯ мебель»
на основе анализа цепочки ценностей**

<i>Виды деятельности компании</i>	<i>Содержание рассматриваемой деятельности</i>	<i>Сколько времени тратится на осуществление данной деятельности</i>	<i>Оценка рассматриваемой деятельности</i>	<i>Кто является ответственным за осуществление рассматриваемой деятельности. Кем и как осуществляется данная деятельность.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
1. Входная логистика				
I. <i>Снабжение товаров, чьими дилерами является компания «КСЕНИЯ мебель»</i>	Прием мягкой мебели финской компании «FINN FANI» и аксессуаров компаний на склад предприятия.	Ежемесячно, в течении первой недели месяца	Заработная плата кладовщика.	Кладовщик осуществляет заказ товаров на основе среднестатистического уровня продаж, которое рассчитывается и корректируется по предприятию ежемесячно с учетом осуществленной реализации. Расчет среднего уровня продаж производится автоматически при помощи компьютерной программы. Кладовщик также принимает и приходит товары на складе №3 компании.
II. <i>Снабжение материалами и сырьем для производства корпусной мебели</i>				
1) <i>Прием сырья и материалов</i>	Прием материалов: ДВП, ДСП, шпона, металла, винтов, гаек, и прочих материалов, необходимых для индивидуальных и VIP заказов.	Ежедневно по разработанному Отделом логистики графику доставки материалов и сырья на склад.	1/3 заработной платы начальника складами + амортизация компьютера, на котором ведется учет материалов на складе	Кладовщик осуществляет приемку сырья и материалов на производственный склад №1, Начальник складом сразу заносит эти данные в компьютерную программу «1С: СКЛАД»

<i>Продолжение приложения 2</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>2) Складирование</i>	Складирование осуществляется на производственном складе предприятия с использованием погрузчика и ручного труда сборщиков-грузчиков, прикрепленных к каждой из 9 машин по 3 человека.	Одна машина разгружается и в течении 2- 4 часов.	1/3 Зароботной платы трех сборщиков-грузчиков	Сборщики-грузчики разгружают машину и складировуют сырье, материалы и проч. На производственном склад №1.
<i>3) Распределение сырья и материалов на производство</i>	Распределение осуществляется на основе расчетов технологов, которые предоставляются кладовщику как заявка (требование-накладная) по которой он и отпускает со склада материалы.	Ежедневно в течении 2-4 часов, м.б. и чаще	Время кладовщика и мастера цеха.	
<i>- Плановое производство</i>	Осуществляется на основе выявленных остатков по салонам-магазинам и на складе предприятия при помощи программы «1С:СКЛАД»	Автоматически; несколько минут на распечатку не хватающей по ассортименту мебели	Стоимость компьютерной программы и время, затраченное начальником производства на изучение остатков	
<i>- Индивидуальные заказы</i>	Поступивший заказ изучается конструкторами, которые вносят необходимые изменения в проект, затем заказ обсчитывается технологом: какое количество материалов необходимо на производство. Расчет передается в Отдел снабжения, где нач. отдела, получив остаток об остатках материалов на складе – принимает решение о дополнительном заказе необходимого количества материалов.	Ежедневно проходит планерка по инд. заказам, на которой присутствуют: Зав. По производству, технологи (начальник технологического отдела), конструктора нач. отдела снабжения.		Технологи дает разрешение на производство данного заказа; нач. отдела снабжения отвечает за наличие необходимого сырья.

<i>Продолжение приложения 2</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
4) <i>Инвентаризационный контроль запасов (ведение учета)</i>	Проводится ежемесячно	В течении одного дня	Время кладовщика	Кладовщик
5) <i>Составление графика движения транспортных средств</i>	Нач. отдела доставки посылает уведомление о материалах и сырье, которое необходимо доставить на предприятие в Отдел логистики где уже распределяются машины и планируется график доставки.	Ежедневно	Время начальника отдела логистики	Начальник отдела логистики
6) <i>Расчеты с поставщиками материалов</i>	Расчет с поставщиками осуществляется безналичным расчетом. Нач. отдела снабжения, получив выставленные счета, предоставляет их в бухгалтерию на оплату, Гл. бухгалтер осуществляет оплату через банк. Крупные партии оплачиваются вперед, мелкие – после доставки.	Обработка документов осуществляется в течении дня.	Время гл. бухгалтера, использование транс. средства: стоимость бензина + амортизация, чтобы доехать до банка и передать операционистке бланк платежного поручения.	Гл. бухгалтер, Начальник производства, Ген. директор
7) <i>Расчеты с поставщиками эл. энергии, отопления</i>	Расчет производится безналом в соответствии с заключенным договором. Корректировка по показателям осуществляется раз в год.	Обработка документов осуществляется в течении дня.		Гл. бухгалтер
8) <i>Обнаружение дефектов материалов от поставщиков</i>	При обнаружении дефекта, оценивается величина брака. Затем оговариваются условия с поставщиком: либо возврат материалов, либо возмещение убытков за счет второй поставки.	Проведение экспертизы и переговоры с поставщиком в течении 1-2 дней	Время на уведомление поставщика о выявленных дефектах, время на обсуждение скидки или замены данных материалов	Начальник отдела снабжения.

Продолжение приложения 2

2. Операции				
1	2	3	4	5
1) эксплуатация производственных площадей и помещений	Заключен и затем ежегодно пролонгируется договор аренды на эксплуатацию производственных цехов: Цех 1: ДСП, цех 2: по металлу, цех 3: индивидуальных заказов	Подготовка документов к заключению договора идет в течении нес дней, Заключение или пролонгирование договора осуществляется за несколько часов	Время ген директора	Ген. Директор или Зам. по экономическим вопросам визируют заключенный или пролонгированный договор, документы к оплате; Гл. бухгалтер осуществляет учет документов и производит ежемесячную оплату по договору аренды.
2) машинная обработка сырья	Используются необходимые станки для каждого вида обработки	В соответствии с техническим паспортом основного средства	Время мастера, технолога, рабочего	Начальник. производства, мастера и начальники цехов
- Раскрой листовых и плитных материалов	Осуществляется мастером в цехе с помощью спец. оборудования: форматно - раскроечный станок Altendorf F-45	Раскрой листов стандартной коллекции осуществляется в течении	Время мастера, технолога, рабочего	Мастера на основе составленной технологом схемы технологического процесса производства данного изделия формируют график работы рабочих своего цеха, а затем следят за правильным следованием производственно-технологического процесса.
- Сверление отверстий в пластиках и кромках деталей	Осуществляется мастером в цехе с помощью спец. оборудования: станок сверлильно-списадочный ВМ – 303/313	Сверление отверстий в стандартной коллекции осуществляется в течение одного восьмичасового рабочего дня	Время мастера, технолога, рабочего	
- Облицовка кромок деталей	Осуществляется мастером в цехе с помощью спец. оборудования: станок кромкооблицовочный Holz Her Kompakt	в стандартной коллекции осуществляется в течение 3-4 часов	Время мастера, технолога, рабочего	

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5
<i>- Пиление профиля рамки двери в размер по длине на угол X град.</i>	Осуществляется мастером в цехе с помощью спец. оборудования: станок сверлильно-списадочный	в стандартной коллекции осуществляется в течение одного часа	Время мастера, технолога, рабочего	
<i>- Формирование шипа «ласточкин хвост» в профиле рамки двери</i>	Осуществляется мастером в цехе с помощью спец. оборудования: станок фрезерный	в стандартной коллекции осуществляется в течение одного часа	Время мастера, технолога, рабочего	
<i>- Частичная сборка рамки двери</i>	Осуществляется мастером на рабочем месте	в стандартной коллекции осуществляется в течение одного часа	Время мастера, технолога, рабочего	
<i>- сверление отверстий под петли</i>		в стандартной коллекции осуществляется в течение одного часа	Время мастера, технолога, рабочего	
<i>- Установка стекла в рамку, окончательная сборка</i>	Осуществляется мастером на рабочем месте	в стандартной коллекции осуществляется в течение одного часа	Время мастера, технолога, рабочего	
<i>- Сверление отверстий под ручку по шаблону</i>	Осуществляется мастером на рабочем месте	в стандартной коллекции осуществляется в течение полу часа	Время мастера, технолога, рабочего	
<i>- Фрезерование паза в передней и боковых стенах ящика</i>	Осуществляется мастером при помощи оборудования: станок фрезерный с шипорезной кареткой Осуществляется мастером на рабочем месте	в стандартной коллекции осуществляется в течение одного часа	Время мастера, технолога, рабочего	

<i>Продолжение приложения 2</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>- Контрольная сборка изделия</i>	Осуществляется мастером на рабочем месте	в стандартной коллекции осуществляется в течение 8 часов	Время рабочего (сборщика)	
<i>- Устранение мелких дефектов, облагораживание поверхности</i>	Осуществляется мастером на рабочем месте	в стандартной коллекции осуществляется в течение одного-двух часов	Время мастера, технолога, рабочего	
<i>3) проверка на соответствие стандартам (в т.ч. экологическим)</i>	После осуществления каждой операции проводится сверка со стандартами технологами и начальниками цехов	течение одного-двух часов	Время технолога, начальники цехов	Начальники цехов, технологи
<i>4) испытание готовой продукции</i>	Производится технологами на рабочем месте			Начальники цехов, технологи
<i>5) разработка и выпуск этикеток</i>	Осуществляется в рекламно-производственном отделе по эскизам, предложенным менеджером по рекламе	По новой продукции в течении месяца	Время рабочих цеха и технолога	Начальники цехов, технологи
<i>6) наклейка этикеток</i>	Осуществляется непосредственно в цехе рабочими.	в стандартной коллекции осуществляется в течение одного часа	Время рабочих цеха	Рабочие цехов
<i>7) упаковка ГП</i>	Осуществляется в цехах рабочими цеха.	Упаковка стандартного заказа осуществляется за 8 часов.	Время рабочих цеха	Рабочие упаковывают, начальники цеха проверяет

<i>Продолжение приложения 2</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
8) <i>техническое обслуживание оборудования (ремонт)</i>	Осуществляется силами сторонней подрядной организации по мере возникающей необходимости по требованию начальников цехов или технологов.	<input type="checkbox"/> (производи ремонт сторонняя организация)	Время начальника цеха или технолога	<input type="checkbox"/> (ответственным является начальник цеха)
9) <i>сборка мебели</i>	Осуществляется сборщиками-грузчиками непосредственно при поступлении в салоны или поставке клиенту на месте по его желанию	Стандартная коллекция собирается в течении 1-2 дней	Зарплата трех сборщиков-грузчиков (бригада)	Сборщики-грузчики (бригада – 3 человека)
3. Выходная логистика				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Производство корпусной мебели:</i>				
1) <i>Составление графиков выпуска ГП</i>	Составляет (планирует) объем работы на текущую неделю по плановым (стандартным) и по индивидуальным заказам.	В пятницу (в течении раб. дня) составляется график на следующую неделю	Зарплата сотрудника отдела	Сотрудник отдела планирования является подотчетным начальника производства
2) <i>Обработка и установление порядка выполнения заказов</i>	Ежедневно на планерке, проводимой начальников производства, график выпуска ГП, корректируется порядок выполнения заказов в соответствии с поставленными сроками сдачи заказов.	С 9.00 до 10.00 - ежедневно	Время и Часть зарплаты всех присутствующих на планерке	Начальник производства во взаимодействии с начальниками цехов, сотрудником планового отдела, нач. складов
3) <i>отгрузка на склад готовой продукции</i>	Осуществляется погрузка рабочими ГП на погрузчики, которые и доставляют до склада	Стандартная коллекция отгружается в течении 2-3- часов	Заплата рабочих цехов и часть зарплаты начальников цехов	Начальник цехов является ответственным, рабочие осуществляют саму работу

<i>Продолжение приложения 2</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>4) складирование и хранение готовой продукции</i>	Осуществляется на складе ГП №2. Как только ГП поступает на склад, она приходится кладовщиком и заносится им в компьютерную программу «1С: СКЛАД»	Стандартная коллекция приходится и складировается в течении 1 часа	Зарплата кладовщика	Кладовщик на основе накладной на погрузчике или машине осуществляет складирование ГП
<i>5) организация транспортировок и готовой продукции покупателям</i>	Осуществляется Транспортным хозяйством компании в связи с отделом Логистики и Отделом доставки.	Ежедневно в 8 утра, за час до начала рабочего дня компании нач. отдела логистики составляет график доставки ГП, согласованный с нач. доставки	Зарплата начальника логистики и начальник отдела доставки	Начальник отдела доставки направляет заявку в Отдел логистики, где комплектуют заказы и выделяют необходимые машины для транспортировки из Транспортного хозяйства.
<i>6) Эксплуатация транспортных средств по доставке ГП</i>	По Москве и Московской области ГП транспортируется на грузовиках или автомашинах типа «Газель»	В течении всего раб. Дня ежедневно	Зарплата водителей-экспедиторов	Транспортируют водители-экспедиторы, Контролируется эксплуатация транспортных средств начальником отдела логистики.
	Транспортировка ГП в др. города РФ осуществляется ж/д транспортом			
<i>7) Кредитование</i>	Осуществляется в редкой, исключительной форме, и только для постоянных клиентов, если есть поручительства.		Зарплата ген. директора	Ген. Директор сам определяет возможность предоставления кредита тому или иному клиенту.
<i>Производство рекламной продукции (рекламных щитов)</i>				
<i>1) Прием заказа</i>	Обсуждается сущность и цель рекламы, основные цвета, сроки выполнения заказа, подписывается контракт	В течении 2-5 часов	Зарплата директора и дизайнера	Прием заказа осуществляет ген. директор и дизайнер

<i>Продолжение приложения 2</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>2) Разработка эскиза рекламы на щите</i>	Осуществляется дизайнерами в соответствии с деятельностью организации и желанием клиента	В течении двух-трех недель	Зарплата дизайнера	Дизайнер организации
<i>3) Изготовление рекламного щита</i>	Осуществляется рабочими производственного цеха в соответствии с эскизом и желанием клиента	В течении 2 недель	Зарплата сотрудников производственного цеха	Начальник производственного цеха
4. Маркетинг и продажи				
<i>1) Разработка и проведение рекламной компании</i>	Компания помещает печатную рекламу в журналах «На стол руководителя», «Мебель от производителя», «Мебельное производство», «На ша мебель», выпускает собственную газету. Наружная реклама в количестве 20 штук размещена близ салонов-магазинов компании.		Зарплата начальника отдела маркетинга и менеджера по рекламе	Начальник отдела маркетинга и дизайна является ответственным за разработку новой рекламной компании и организует ее проведение. Однако непосредственно размещением рекламы занимается менеджер по рекламе.
<i>2) Продвижение ГП на рынке</i>	Осуществляется путем участия в выставках в РФ	От одной недели до двух уходит на подготовку к выставке	Время и зарплата начальника отдела маркетинга и сотрудников отдела	Организацией работы на выставке занимаются сотрудники отдела маркетинга под руководством начальника отдела маркетинга
<i>3) Сбытовые операции</i>	Осуществляются через салоны-магазины. А информация о проданной ГП заносится менеджерами по продаже в общую базу данных, где высвечивается остаток, и это служит сигналом для нач. производства дать распоряжение о производстве недостающих коллекций.	Ежедневно (40 часовая раб. Неделя)	Зарплата менеджеров по продажам.	Осуществляются менеджерами по продажам, которые прикреплены к салону-магазину компании.

<i>Продолжение приложения 2</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
4) <i>Выбор каналов сбыта</i>	Собственные салоны-магазины по продаже мебели по г. Москва , а также в наличие салонов в г. Ульяновске	Открытие нового салона-магазина в г. Сургут разрабатывается в течение 3 мес.	Время и зарплата Ген директора.	Осуществляется Ген. директором компании
5) <i>Ценообразование</i>	Данным вопросом занимается Начальник производства и Ген. Директор. Возможность предоставления скидок в результате обнаруженного брака обсуждается с нач. производства.	Ежедневно	Время начала производства и Ген. директора	Начальник производства и Ген. Директор
6) <i>Деятельность салонов-магазинов по продаже мебели</i>	Розничная продажа корпусной, мягкой мебели, а также мебельной фурнитуры, предоставление консультаций по выбору мебели, прием заказов	Ежедневно	Зарплата менеджеров по продажам	Менеджеры по продажам отчитываются о деятельности салонов перед топ-менеджером салона, а последний перед Ген. директором
7) <i>Управление продавцами</i>	Управление осуществляется посредством еженедельных совещаний топ-менеджеров салонов и ген. директора, составляются еженедельные отчеты о продажах салонов.	Ежедневно – топ-менеджер, раз в неделю – ген.директор	Зарплата топ-менеджеров по продажам, время ген. директора	Осуществляется топ-менеджером салона
5. Послепродажное обслуживание				
1) <i>Установка мебели</i>	Установка мебели осуществляется грузчиками-сборщиками непосредственно на месте: при поступлении в салон или по доставке клиенту	В течении 1-2 часов	Зарплата грузчиков-сборщиков, время ген. директора	Грузчики-сборщики устанавливают, ответственным является Ген. директор
2) <i>Замена обнаруженного брака</i>	Рассматривается каким является брак: значимым или незначимым для клиента.. При значимом браке производится замена ГП; при незначимом предлагается скидка –13% от цены.	При обнаружении брака	Время начальника производства,	Все вопросы рассматривает Начальник производства

<i>Продолжение приложения 2</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>3) Замена и ремонт мебели бывшей в употреблении</i>	Это является услугой компании: работу осуществляют рабочие цеха	В течении 2 недель	Время Начальника производства, зарплата рабочих цеха	Все вопросы рассматривает Начальник производства, работу осуществляют рабочие цеха
<i>4) Гарантия на 12 месяцев (поломка произошла в гарантийный период)</i>	При предъявлении брака рассматривается нач. производства и технологами - произошел ли он по вине производства. В утвердительном варианте производится замена ГП.	При обнаруженной поломке	Время Начальника производства	Начальник производства является ответственным за предоставленную гарантию, поэтому все претензии рассматриваются непосредственно с ним
<i>5) Советы по регулярному уходу за корпусной и мягкой мебелью</i>	Советы были разработаны и размещены в каталогах офисной мебели «КС мебель», которые дарятся при покупке мебели в салонах.	Новый каталог составляется и выпускается в течении одного месяца	Зарплата сотрудников и Начальника отдела	Составление и производство каталогов осуществляется сотрудниками рекламно-производственного отдела, ответственным является Начальник отдела
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
1. Инфраструктура				
<i>1) Общее управление</i>	Осуществляется ген. Директором и его замами, начальниками отделов	Ежедневно	Зарплата директора и замов, Начальник отделов	Ген. директор, зам. по экономическим вопросам и зам. по производству, Начальники отделов
<i>2) Планирование (краткосрочное и долгосрочное)</i>	Составление планов осуществляется плановым отделом и затем согласуется с Начальником производства и Ген. директором	Краткосрочные планы составляются на неделю в течении 1 раб дня, долгосрочные на 1 год - в течении квартала.	Зарплата сотрудника отдела	Осуществляется составление сотрудником отдела, ответственен Начальник производства
<i>3) Бухгалтерский учет</i>	Ведется бухгалтерией, во главе с главбухом	Ежедневно	Зарплата бухгалтеров и главбуха	Гл.бухгалтер отвечает за работы отдела
<i>4) Управление качеством</i>	Осуществляется отделом технического контроля	Ежедневно		Начальник производства отвечает за качество

<i>Продолжение приложения 2</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
5) <i>Правовое обеспечение</i>	Юридические услуги компания оплачивает юристу нанятому со стороны	2-3 раза в месяц	<input type="checkbox"/>	О необходимости в юридических услуг решает ген. директор
6) <i>Отношения с правительством</i>	Взаимоотношения с Администрацией города поддерживает и развивает Ген. директор		Время Ген. директора	Ген. директор
2. Управление человеческими ресурсами				
1) <i>привлечение персонала</i>	Осуществляется путем поиска через знакомых и друзей сообщением о вакантной должности	От 1 дня до месяца	Время нач. отделов	Каждый Начальник отдела привлекает персонал осуществляет самостоятельно
2) <i>отбор персонала</i>	Осуществляется путем собеседования, по уровню квалификации, приветствуется молодежь	От 1 дня до 3	Время нач. отделов	Каждый Начальник отдела самостоятельно отбирает персонал в свой отдел
3) <i>найм персонала</i>	Осуществляется нач. цехов путем оформления контракта с работником	В течении 2 часов	Время нач. отделов	Начальник отделов отвечает за найм персонала
4) <i>развитие персонала (профессиональная подготовка)</i>	Практически не предусмотрена для рабочих цехов. Нач. маркетингового отдела посетил семинары по «Конкурентной разведке».	<input type="checkbox"/>	Стоимость семинаров	Ген. Директор решает вопрос о необходимости учебы и дает распоряжение о выделении денег Гл. бухгалтеру.
5) <i>оплата труда</i>	Форма оплаты труда		Зарплата кассира, время Гл. бухгалтера и ген. директора	Выдача зарплаты осуществляется кассиром, ответственным являются гл. бухгалтер и Ген. директор
6) <i>система поощрений</i>				
3. Развитие технологий				
7) <i>НИОКР</i>	Отсутствует	-	-	-

<i>Продолжение приложения 2</i>				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
8) <i>Проектирование продукта и его дизайн</i>	Проектирование мебели осуществляется дизайнерами, технологи осуществляют расчет необходимого количества сырья и материалов		Зарплата дизайнеров	Дизайнеры, ответственный Начальник производства
9) <i>Исследование СМИ</i>	Осуществляется исследование СМИ с точки зрения появления новых конкурентов и новых товаров	ежемесячно	Зарплата Начальника отдела маркетинга	Занимается Начальник отдела маркетинга
10) <i>Проектирование производственных процессов</i>	Осуществляется непосредственно нач. производства.	Раз в год	Зарплата Начальника производства	Начальник производства
11) <i>Проектирование процедур обслуживания</i>	Уход за оборудованием, проведение ремонта			Осуществляют рабочие цехов, ответственны: Нач. цехов, Начальник производства
12) <i>Использование технологий</i>	Использование нового высокотехнологичного оборудования в производстве, загруженность его с максимальной мощностью		Зарплата Начальника производства	Начальник производства отвечает за обновление оборудования, а также за использование его в полную мощность.
4. Снабжение				
1) <i>Закупка материалов (вспомогательных)</i>	Заказ материалов осуществляется снабженцем по телефону, затем водитель-эскпедитор забирает заказ у поставщика и доставляет на склад.	Ежедневно	Зарплата сотрудников отдела снабжения, время нач. отдела, время водителя-эскпедитора	Осуществляется сотрудниками отдела снабжения, которые отчитываются перед Начальником отдела снабжения

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Основная характеристика организации ООО «КСЕНИЯ мебель»

Организация ООО «КСЕНИЯ мебель» образованно в 1992 году. Уставный фонд – 14,6 миллионов рублей. Количество работающих - 167 человек. Компания работает на рынке мебели РФ.

Основные направления деятельности: производство корпусной мебели для офисов и общественных помещений, а также оказание услуг предприятиям и организациям по производству рекламной продукции. Компания имеет паспорт предприятия г. Москвы, а также сертификаты на предоставляемые услуги.

ООО «КСЕНИЯ мебель» входит в состав Общероссийской Ассоциации работников мебельной промышленности и торговли "Мебельщики России". Член Московской Торгово-промышленной палаты с 1996 года, член попечительского совета Московского государственного Университета леса, лауреат диплома "Золотой бизнес-1994", победитель конкурса МТПП в номинации "Лидер-производитель товаров народного потребления - 2001 год". В 2001 году генеральный директор "КСЕНИЯ мебель" Обручев В.Л. был признан победителем конкурса "Лучший предприниматель 10-летия" организованного Советом предпринимателей при Мэре и правительстве Москвы "За огромный вклад в социально-экономическое преобразование г. Москвы".

Клиенты и партнеры организации ООО «КСЕНИЯ мебель»

Более 1000 организаций различного профиля пользуются услугами фирмы, среди них: ЗАО "ОРТ", ОАО "Телекомпания НТВ", ЗАО "Страховая компания правоохранительных органов", ООО "Нефтехимтранс", Академия МВД России, Институт иностранных языков, Научный центр сердечно-сосудистой хирургии имени Бакулева, Институт пластической хирургии, ГУ "Высшая школа экономики", МГТУ "Станкин", редакция "Парламентская газета", ЗАО Издательский дом "Век информации", Главный Центр Спецсвязи России, ЗАО "Газонефтехимическая компания", ООО ПКФ "Линда", Аптечный склад №1 ГУП, ОАО "Ибредькрахмалпатока", ЗАО НПСП "Светосервис", ОАО "Трансмаш", ООО Торговый дом "Кристалл Лефортово", Высший Арбитражный Суд РФ, Клиническая больница №1 Медицинского центра Управления делами Президента РФ, ФГУП Издательство "Известия" Управления делами Президента РФ, ГУ Комбинат "Центральный", ЗАО Московский пивобезалкогольный комбинат «Очаково», ООО СП «Каро», В качестве крупных заказчиков данной компании «Ксения мебель» выступали такие компании как Аэропорт «Шереметьево», телеканал НТВ, гостиницы в г. Москве и г. Тамбове и пр.

Необходимо отметить, что все модели корпусной мебели рассматриваемой компании были разработаны дизайнерами этой компании самостоятельно.

Производство и сбыт готовой продукции налажены на сегодняшний такой образом, что вся мебель изначально накапливается в складских помещениях, независимо от того, что 10% мебели продается сразу же после её изготовления по заказной системе, а остальные 90% – это производство стандартных коллекций, которые пополняются на операционных складах компании, в соответствии с выявленными ежедневными остатками на складах и в салонах-магазинах компании.

Анализируя ситуацию товарного ассортимента, можно сказать, что фирма имеет достаточно широкий спектр образцов офисной мебели. Покупателям предоставляется возможность приобрести набор мебели как серийной, так и индивидуальной комплектации. Если квалифицировать корпусную мебель, то долевое соотношение представлено на рис.1. Компания «КСЕНИЯ мебель» в конце мая 2004 года открыла цех индивидуальных заказов, т.к. по произведенным исследованиям ежегодно спрос на индивидуальные и VIP заказы спрос увеличивается. И, несмотря на то, что данные заказы снижают рентабельность производства, падает производительность труда, компания заинтересована в них, ведь такие заказы способствуют привлечению новых клиентов и удержанию старых, которые становятся более требовательными и хотят более внимательного, особого обслуживания. Таким образом, можно сказать, что компания уверенно набирает обороты на не очень устойчивом рынке.

Долевое соотношение выпуска корпусной мебели в общем объеме производства организации ООО "КСЕНИЯ мебель."

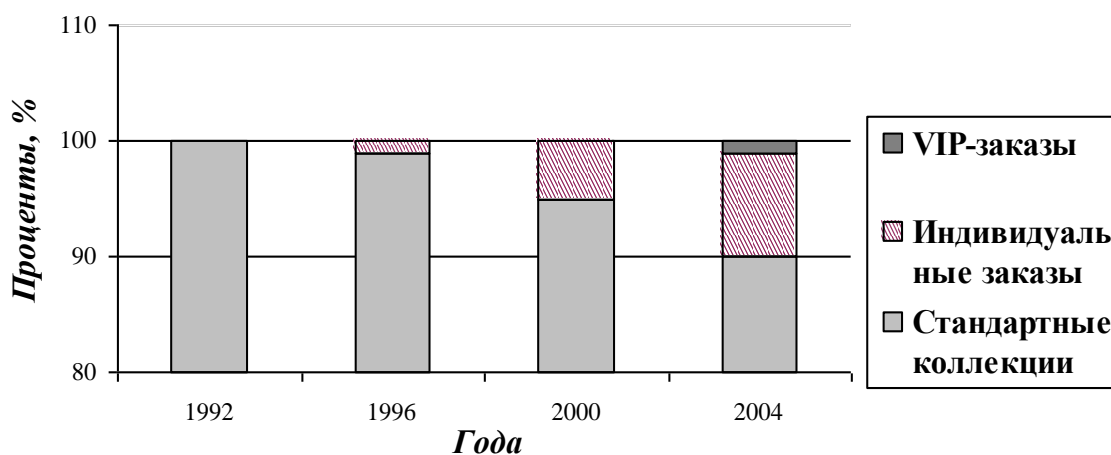


Рис. 1. Долевое соотношение выпуска корпусной мебели в общем объеме «КС мебель»

Следует отметить – регулярно, из года в год проявляется закономерность в отношении снижения объема продаж мебели в летние месяцы и наибольшего объема продаж в осенне-зимние месяцы. Эта

сезонность закладывается в систему управленческих действий компании, что позволяет корректировать стратегию развития компании.

Каналы сбыта организации «КСЕНИЯ мебель»

«КС мебель» владеет сетью собственных салонов по г. Москве:

1. Центральный офис, мебельный салон: г. Москва, ул.Складочная, д.6.
2. Производство, склады, салон офисной мебели: м. Петровско-Разумовская.
3. Салон офисной мебели "Чистые пруды" (безналичный расчет): г. Москва, ул. Машкова.
4. Салон офисной мебели "Ленинский проспект": г. Москва, ул. Орджоникидзе.
5. Салон офисной мебели "На Ибрагимова": г. Москва, ул. Ибрагимова.
6. Салон офисной мебели "На Тульской", г. Москва.

Каждый салон-магазин вмещает все стандартные коллекции, которые производятся компанией, в соответствии с изданным «Каталогом офисной мебели «КС мебель» 2003-2004 гг.» и обслуживается высококвалифицированными менеджерами по продажам в количестве 2-3 человек, которые не только консультируют покупателей, но и принимают индивидуальные заказы как розничные, так и оптовые.

Организация «КС мебель» открыла филиал – фирменный салон-магазин в г. Ульяновске, налаживаются связи для открытия салона-магазина в г. Сыктывкар. Компания осуществляет транспортные услуги по доставке покупки по г. Москве и Московской области, чем занимается структурное подразделение – транспортная компания «АРИАЛ».

Специализация организации ООО «КСЕНИЯ мебель»

Таблица 1

Производство корпусной мебели для офисов и общественных помещений

– Кабинеты руководителей: "Фаворит", "Ярослав"
– Кабинеты "бизнес класса": "Соната", "Квинта", "Регги"
– Кабинеты "эконом класса": "Этюд", "Аккорд", "Виктория"
– Специализированное рабочее место офис менеджера "Этюд"
– Универсальная модульная система "Ультра"
– Банковские стойки

Мебель организации «КС мебель» соответствует критериям надежности и экологической безопасности товара, сертифицированного согласно международным стандартам.

**Структура ассортимента корпусной мебели
ООО "КСЕНИЯ мебель" в 2004 году.**



Рис. 2. Структура ассортимента корпусной мебели организации «КС мебель»

Организация «КС мебель» реализует продукцию других компаний, что отражено на рисунке 3.

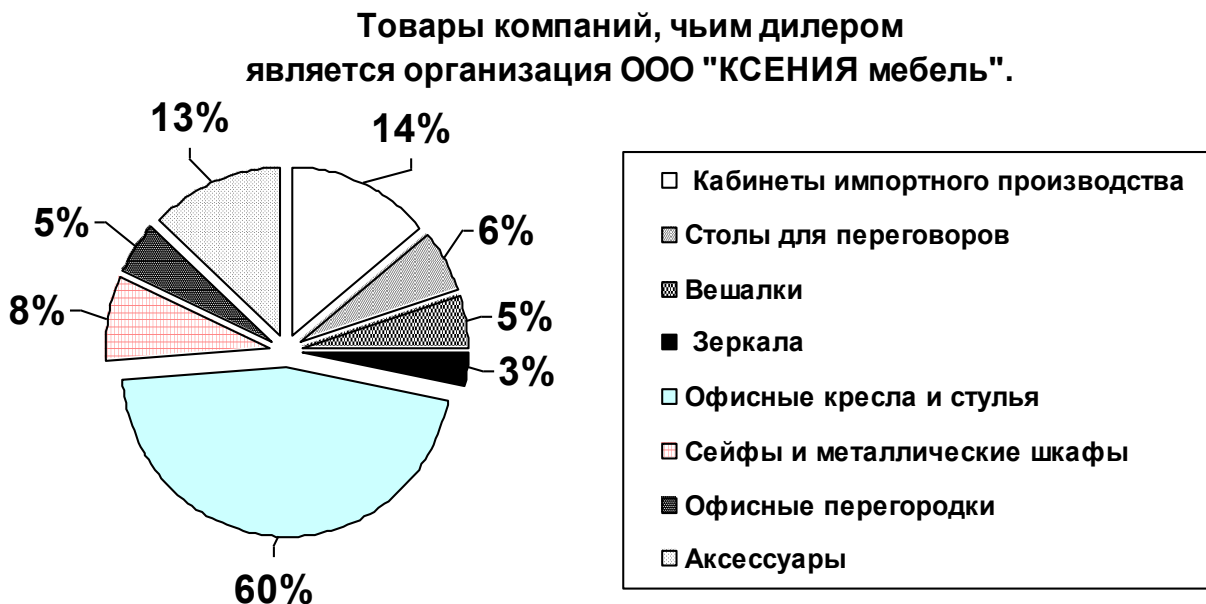


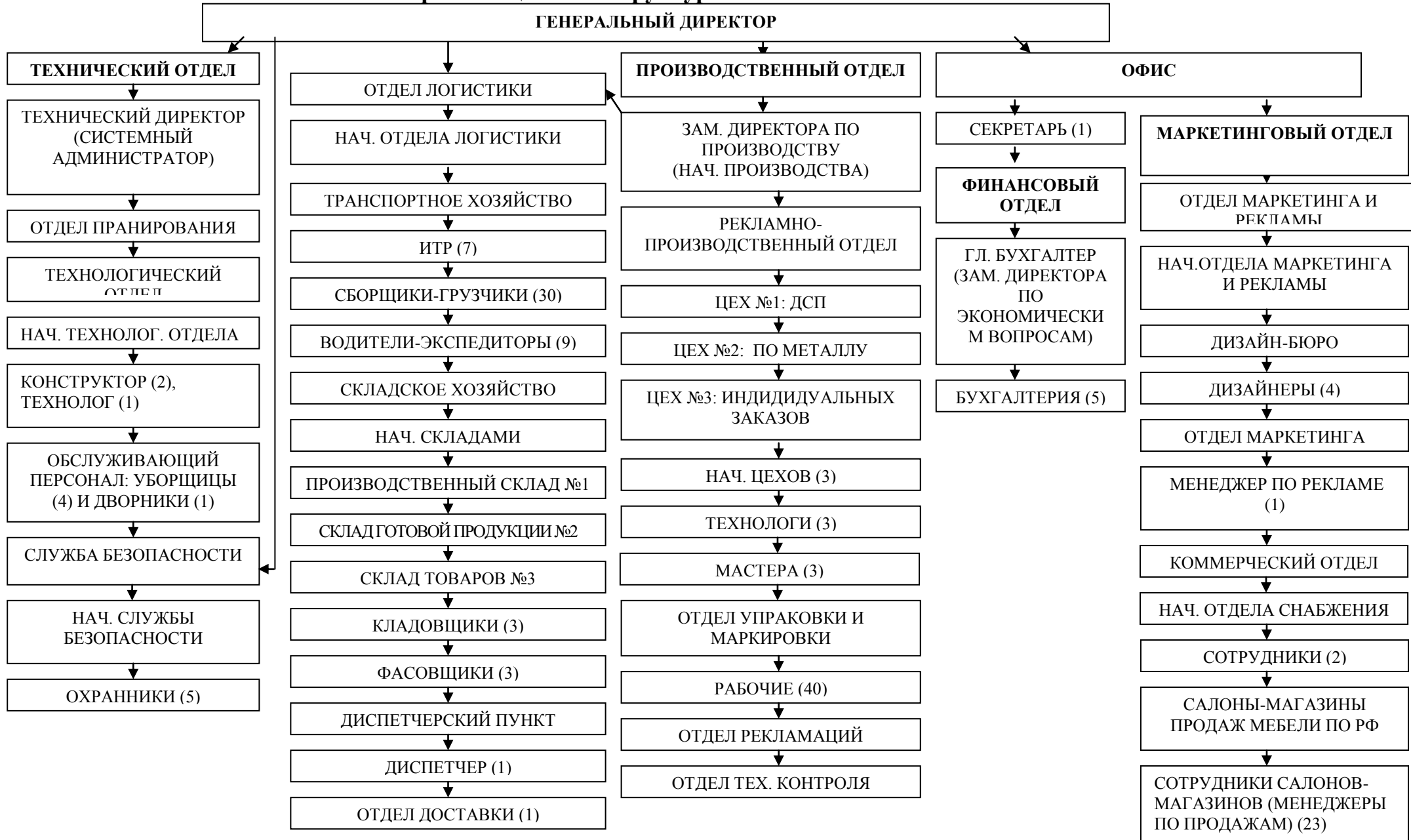
Рис. 3. Товары организаций, чьим дилером является организация ООО «КС мебель»

Организация «КСЕНИЯ мебель» предоставляет различные сервисные услуги:

- Оформление офисов «под ключ»;
- Доставка мебели по России и СНГ;
- Сборка мебели;
- Изготовление специализированной мебели по индивидуальным заказам;
- Гарантийное и после гарантийное обслуживание;
- Замена и ремонт мебели, бывшей в употреблении;
- Выезд менеджера и дизайнера и разработка дизайн-проекта;
- Рассылка каталогов, информационных материалов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Организационная структура ООО «КСЕНИЯ мебель»



ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Сравнительная таблица функций мебельных организаций: «КСЕНИЯ мебель», «Камбио», «Феликс» и «ДОК-17»

Функции мебельных организаций	«КСЕНИЯ мебель»	«Камбио»	«Феликс»	«ДОК-17»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
I. Входная логистика				
1. Снабжение товаров, чьими дилерами является рассматриваемая организация	X	-	-	X
2. Снабжение материалами и сырьем для производства корпусной мебели				
1) Прием сырья и материалов	X	X	X	O
2) Складирование	X	X	X	O
3) Распределение сырья и материалов на производство				
- Плановое производство	X	X	X	O
- Индивидуальные заказы	X	X	-	-
4) Инвентаризационный контроль запасов (ведение учета)	X	X	O	O
5) Составление графика движения транспортных средств	X	X	X	X
6) Расчеты с поставщиками материалов	X	X	X	O
7) Расчеты с поставщиками эл. энергии, отопления	X	X	X	O
8) Обнаружение дефектов материалов от поставщиков	X	X	X	O
II. Операции				
1) эксплуатация производственных площадей и помещений	X	X	X	-
2) машинная обработка сырья				
- Раскрой листовых и плитных материалов	X	X	X	O
- Сверление отверстий в пластьях и кромках деталей	X	X	X	O

<i>Продолжение приложения 5</i>				
Функции мебельных организаций	«КСЕНИЯ мебель»	«Камбио»	«Феликс»	«ДОК-17»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
- Облицовка кромок деталей	X	X	X	O
- Пиление профиля рамки двери в размер по длине на угол X град.	X	-	X	O
- Формирование шипа «ласточкин хвост» в профиле рамки двери	X	-	X	O
- Частичная сборка рамки двери	X	X	X	O
- сверление отверстий под петли	X		X	O
- Установка стекла в рамку, окончательная сборка	X	X	X	O
- Сверление отверстий под ручку по шаблону	X	X	X	O
- Фрезерование паза в передней и боковых стенах ящика	X	X	X	O
- Контрольная сборка изделия	X	X	-	O
- Устранение мелких дефектов, облагораживание поверхности	X	X	-	O
3) проверка на соответствие стандартам (в т.ч. экологическим)	X	X	X	O
4) испытание готовой продукции	X	X	X	O
5) разработка, выпуск и наклейка этикеток	X	O	O	O
6) упаковка ГП	X	X	X	O
7) техническое обслуживание оборудования (ремонт)	O	X	X	O
8) сборка мебели	X	X	X	-
III. Выходная логистика				
1) отгрузка на склад готовой продукции	X	X	X	O
2) складирование и хранение готовой продукции	X	X	-	-
3) организация транспортировки готовой продукции покупателям	X	X	O	X

<i>Продолжение приложения 5</i>				
Функции мебельных организаций	«КСЕНИЯ мебель»	«Камбио»	«Феликс»	«ДОК-17»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
4) Эксплуатация транспортных средств по доставке ГП	X	X	O	X
5) Составление графиков выпуска ГП	X	X	X	O
6) Обработка и установление порядка выполнения заказов	X	X	-	O
7) Кредитование	-	-	X	-
8) Обработка информации	X	X	-	X
IV. Маркетинг и продажи				
1. Разработка и проведение рекламной компании	X	O	O	X
2) Продвижение ГП на рынке	X	O	O	X
3) Сбытовые операции	X	X	O	X
4) Выбор каналов сбыта	X	X	O	X
5) Отношение со сбытовиками	X	X	O	X
6) Ценообразование	X	X	X	X
7) Деятельность отдела продаж	X	X	O	X
8) Управление продавцами	X	X	O	X
9) Подготовка технической литературы	X	X	X	O
V. Послепродажное обслуживание				
1) Установка мебели	X	X	-	-
2) Замена износившейся обивки	X	-	-	-
3) Осуществление ремонта, если поломка произошла в гарантийный период	X	X	-	-
VI. Инфраструктура				
1) общее управление	X	X	X	X
2) Планирование (краткосрочное и долгосрочное)	X	X	X	X
3) Финансирование	X	X	X	X

<i>Продолжение приложения 5</i>				
Функции мебельных организаций	«КСЕНИЯ мебель»	«Камбио»	«Феликс»	«ДОК-17»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
4) Бухгалтерский учет	X	X	O	X
5) Управление качеством	X	X	O	O
6) Правовое обеспечение	O	X	O	O
7) Отношения с правительством	X	X	O	X
VII. Управление человеческими ресурсами				
1) привлечение персонала	X	X	O	O
2) отбор персонала	X	X	O	O
3) найм персонала	X	X	O	O
4) развитие персонала (профессиональная подготовка)	X	X	O	O
5) оплата труда	X	X	O	O
6) система поощрений	X	X	O	O
VIII. Развитие технологий				
1) НИОКР	-	-	X	O
2) Проектирование продукта и его дизайн	X	X	O	X
3) Исследование СМИ	X	X	O	X
4) Проектирование производственных процессов	X	X	-	O
5) Проектирование процедур обслуживания	X	X	O	X
6) Использование технологий	X	X	O	X
IX. Снабжение				
1) закупка сырья	X	X	X	O
2) закупка материалов (основных и вспомогательных)	X	X	X	O
3) закупка полуфабрикатов	X	X	X	O

В таблице приняты условные обозначения:

X – бизнес-процесс осуществляется собственными силами, **O** – бизнес-процесс (функция) отдана на аутсорсинг,

□ – процесс отсутствует на данном предприятии.

Научное издание

Дашков Андрей Александрович
Джамалдинова Марина Джамалдиновна

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АУТСОРСИНГА
ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Под редакцией авторов
Компьютерный набор и верстка авторов

По тематическому плану внутривузовских изданий учебной литературы
на 2009 г.

Подписано в печать 22.01.2009. Формат 60×90 1/16. Бумага 80 г/м²
Гарнитура «Таймс». Ризография. Усл. печ. л. 10,2.
Тираж 200 экз. Заказ № 21.

Издательство Московского государственного университета леса.
141005, Мытищи-5, Московская обл., 1-я Институтская, 1, МГУЛ.
E-mail: izdat@mgul.ac.ru

По вопросам приобретения литературы издательства ГОУ ВПО МГУЛ
обращаться в отдел реализации.
Телефон: (498) 687-37-14