

АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ И УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Управление бизнесом в современных условиях требует принятия сложных решений в режиме реального времени. Жесткая конкуренция заставляет менеджеров активно использовать весь доступный сегодня технологический потенциал, привлекать более квалифицированную рабочую силу, без промедления внедрять инновации. Чтобы в подобных условиях обеспечить необходимые конкурентные преимущества и воплотить в жизнь задуманную стратегию, от предприятия часто требуется более глубокая специализация в своей ключевой сфере деятельности.

В условиях конкурентного рынка внимание руководителя должно быть направлено на повышение эффективности деятельности посредством аутсорсинга, который позволяет оптимизировать структуру управления предприятий за счет сосредоточения на основном предмете и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям.

Понятие аутсорсинга в украинском законодательстве отсутствует. Термин «аутсорсинг» заимствован из английского языка и дословно переводится как «использование чужих ресурсов». Начало концептуальному оформлению современного аутсорсинга в зарубежной экономической литературе было положено в 1960-е годы. Так, в IT-сфере современная концепция аутсорсинга была создана компанией EDS в 1963 г. как тип договорных отношений между заказчиком услуг и специалистом в требуемой области [1].

Таким образом, аутсорсинг – это передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от сервисных услуг, имеющих разовый, случайный характер, на аутсорсинг обычно передаются

функции по профессиональной поддержке работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта.

Цель применения аутсорсинга – использование передовых бизнес-технологий и ноу-хау для завоевания и удержания конкурентных преимуществ во все более обостряющейся конкурентной борьбе. Экономическая сущность аутсорсинга состоит в построении системы отношений между организациями, передающими и принимающими на себя выполнение отдельных видов деятельности на основе заключаемых долгосрочных соглашений.

Практическим результатом применения аутсорсинга является возможность направлять собственные ресурсы организации на выполнение тех функций, которые составляют ее сильную сторону, на то, что организация умеет делать лучше других, предоставив внешнему исполнителю (аутсорсеру) те функции, которые он умеет выполнять лучше других. Тем самым организация может сосредоточить в своих руках новейшие достижения в области науки, техники и технологий, обеспечив максимальное удовлетворение ожиданий потребителя, максимальное соответствие требованиям рынка [2].

Отправной точкой принятия решения о собственном производстве или принятии услуг сторонних организаций является анализ собственных процессов управления производством и процессов реализации продукта на основе стратегических перспектив. Дилемма – производить или покупать – в производственной сфере связана с возможностями и необходимостью расширения или диверсификации или, наоборот, сокращения компании, разукрупнения, передачи части своих подразделений третьей стороне. В непромышленной сфере речь идет об услугах, а не о товарах. Многие организации не

имеют четко выраженной политики в отношении возможностей аутсорсинга в той или иной области своей деятельности. Обоснование решения «производить или покупать» затрудняется недостатком информации о возможных поставщиках-аутсорсерах, а также неопределенностью внешней среды, не позволяющей провести детальный анализ и оценку стратегических альтернатив, которые вытекают из такого решения. Таким образом, предпосылками внедрения аутсорсинга могут выступать [3]:

высокая динамика бизнеса (приобретения, повышения долей участия, продажи активов). Требуется наличие технологий быстрого реагирования на изменения в бизнесе – гибкое привлечение ресурсов под необходимые проекты;

высвобождение времени руководителей для функций стратегического управления, передача «рутинных» операций по реализации проектов сервисной компании;

отсутствие специальных навыков. Многие проекты требуют технических знаний, которых нет у работников компании. Это объясняется тем, что компания не может нанять специалистов, обладающих необходимым уровнем подготовки, так и нецелесообразностью их привлечения на полный рабочий день;

повышение качества обслуживания. Многие компании обращаются к аутсорсингу для того, чтобы повысить уровень согласованности действий своих служб. К примеру, нередко бывает так, что в каждом из подразделений крупной компании создается своя служба технической поддержки и каждая из этих служб выполняет порученные ей задачи на своем уровне. Передача всех функций технической поддержки единому поставщику позволяет стандартизировать обслуживание и гарантирует соответствующий уровень сервиса;

совершенствование управления процессами. Поставщики услуг аутсорсинга зарабатывают деньги за счет стандартизации процессов, также на них можно возложить ответственность за поддержание в компании финансовой дисциплины;

достижение объективности. Технический персонал зачастую не желает отказываться от технологической базы, которую он хорошо знает, и не в состоянии принять оп-

тимальное решение без помощи беспристрастного консультанта.

Некоторые виды деятельности слишком затратны или обременительны, если выполнять их силами компании, например, если они требуют длительного обучения или наличия определенных материальных и нематериальных активов, в частности особой корпоративной культуры, мотивации, высокого уровня доверия покупателей и поставщиков.

Основными аргументами в пользу аутсорсинга могут являться [4]:

желание сосредоточиться на основных видах деятельности;

необходимость повышения качества обслуживания;

острая потребность в снижении затрат; нехватка административного или технического опыта для производства нужных изделий или услуг;

избыточное производство. Оно может заставить компанию выйти на рынок и даже конкурировать с ее бывшими поставщиками. Это может сказаться на отношениях с другими поставщиками и клиентами;

отличная репутация поставщиков, побуждающая потребителя покупать их комплектующие. Как правило, такие комплектующие – это детали с торговой маркой, делающие конечный продукт более привлекательным для потребителя. Производители строительного оборудования или оборудования для горных разработок часто побуждают клиентов назвать предпочтительного для них производителя электрических компонентов этого оборудования и рассматривают такой вариант в качестве преимущественного при продаже их техники;

необходимость поддержания долгосрочной технологической и экономической жизнеспособности неосновной деятельности;

трудность в отмене принятого решения. Сочетание общего давления и инерции руководства способствует сохранению существующего положения;

трудность в определении истинных долгосрочных расходов, связанных с решением о производстве. Когда руководство определено привержено той или иной политике снабжения, нетрудно построить расчеты таким образом, чтобы оправдать изначальное решение и его реализацию;

большая гибкость в выборе возможных источников и изделий-заменителей;

необходимость определить, где деятельность компаний по созданию добавочной стоимости является частью основного бизнеса и где они желают отделить себя от других. В последние 10 лет наблюдается тенденция пересмотра решений о производстве или покупке в свете существующей сегодня конкуренции. Эта тенденция наряду со значительными возможностями рынка побудила многих заняться покупкой или поиском внешнего источника снабжения.

Аутсорсинг имеет ряд преимуществ для использующих его компаний:

позволяет получить комплектующие или услуги выше качеством и (или) дешевле;

улучшает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт;

обеспечивает большую гибкость компании в случае внезапного изменения рыночной ситуации или потребительских предпочтений: проще и дешевле найти новых поставщиков с необходимыми возможностями и ресурсами, чем перестраивать внутреннюю деятельность компании, ликвидируя одни мощности и ресурсы и создавая новые;

ускоряет приобретение ресурсов и навыков.

Главное преимущество аутсорсинга заключается в более качественном и менее затратном выполнении переданной функции. Это объясняется наличием высокооплачиваемых профессионалов, обладающих опытом работы в конкретной области. У аутсорсера накапливается солидный багаж знаний и практики, на основе чего создаются различные наработки для реализации переданной функции, поскольку он занимается конкретной сферой, причем не для одной компании, т.е. начинается профессиональная специализация и, как следствие, снижение издержек. Далее все идет по нарастающей: чем больше специализация, тем проще управление, чем лучше управление, тем дешевле весь процесс. Таким образом, издержки при аутсорсинге становятся ниже, чем при самостоятельном выполнении соответствующей функции [5].

Для эффективного использования ресурсов, а также разделения ответственности и рисков можно выделить частичный и полный аутсорсинг. К частичному или выборочному аутсорсингу относится передача конкретных функций или частей бизнес-процессов компании. Целью этого вида аутсорсинга является желание организационного клиента сохранить свое влияние на планирование, управление и контроль, а также сосредоточить в своих руках передовые технологии. Частичный аутсорсинг довольно широко применяется при разработке новых продуктов, внедрении новых технологий или дорогостоящих процессов, требующих очень значительных инвестиций и длительных сроков реализации.

К полному аутсорсингу относится передача отдельных функций целиком и возложение полной ответственности за их выполнение (это могут быть производственные функции, оказание сервисных услуг, финансовых, управленческих и др.). Полный аутсорсинг используется с целью сокращения уровней управления, упрощения внутренних процессов планирования компании, а также сокращения управленческих затрат. Обобщая данные о формах сотрудничества партнеров в рамках аутсорсинг-проекта, можно выделить отдельные виды аутсорсинга: IT, научно-производственной деятельности, логистических функций, функций управления организацией, финансовых и банковских операций, корпоративного обучения, человеческих ресурсов и др.

Между организацией-заказчиком и аутсорсинговой организацией заключается гражданско-правовой договор, предметом которого является предоставление услуг или выполнение работы. Не стоит относить к аутсорсингу использование любых услуг, оказываемых внешними исполнителями. Под аутсорсингом следует понимать именно передачу на длительное время, ведение какой-либо непрофильной деятельности организации, которая, в принципе, может осуществляться и самостоятельными силами [4].

Анализ механизма оплаты услуг аутсорсера представляет большой научный и практический интерес.

При классическом (одностороннем) и перекрестном аутсорсинге этот механизм абсолютно прозрачен – аутсорсер устанавли-

вадет цену на свои услуги исходя из ожидаемой рентабельности своей деятельности, причем уровень этой рентабельности определяется в ряде случаев не аутсорсером в одностороннем порядке, а совместно заказчиком и аутсорсером путем переговоров. Нередки случаи, когда влиятельный заказчик требует от аутсорсера раскрыть структуру себестоимости его деятельности, а затем определяет приемлемый для него уровень наценки.

При взаимном аутсорсинге механизм усложняется. Регламентируемая часть сделки оплачивается по описанной выше схеме – аутсорсер получает установленное контрактом вознаграждение, однако нерегламентируемая часть явно прописанного механизма вознаграждения аутсорсера не предусматривает. Это может показаться нарушением требования о безрисковом характере деятельности аутсорсера, однако это противоречие всего лишь кажущееся.

Говоря о достоинствах аутсорсинга, нельзя не отметить недостатки, с которыми может столкнуться предприятие. Это возможность возникновения трудностей в управлении предприятием, что обусловлено технологической несогласованностью, двойной подчиненностью работников. Аутсорсинг приводит к тому, что у работника появляются два работодателя, вследствие чего обостряются вопросы, связанные с дисциплинарной ответственностью, организацией рабочего места, с техникой безопасности.

Кроме этого, возникают трудности во взаимодействии с контролирующими органами при нарушении правил обслуживания предприятия или техникой безопасности.

Поставщики ИТ – услуг получают доступ к конфиденциальным данным, в связи с чем возникают риски возможной ее утечки.

Помимо этого, можно выделить ряд проблем системного характера, объективно препятствующих ускорению развития рынка этих услуг в нашей стране: опасение и недоверие заказчиков, вызываемое в числе прочего наличием негативного опыта применения аутсорсинга в различных организациях; отсутствие индустриальных стандартов; отсутствие страхования рисков деятельности, про-

водимой на условиях аутсорсинга; недостаток объективной информации и профессиональных кадров; зачастую более высокие затраты на оплату услуг компаний-аутсорсеров, чем выполнение работ собственными силами [1].

Для успешного функционирования аутсорсинга в Украине, установления прав и обязанностей при взаимодействии всех заинтересованных сторон необходимо принятие закона об аутсорсинге.

Учитывая, что рынок аутсорсинга в нашей стране пока только формируется, для успешного привлечения аутсорсинга функций управления проектами заказчику надо более внимательно подходить к выбору поставщика. Необходимо понимать, за что вы платите свои деньги и как в полной мере можно использовать аутсорсинговый механизм для успешного ведения своего бизнеса.

Таким образом, необходимость оптимизации стратегии управления как основного направления повышения эффективности функционирования организации предопределяет высокую степень актуальности аутсорсинга бизнес-процессов и обуславливает необходимость дальнейшего всестороннего научного обоснования методов его реализации в Украине и за рубежом.

Литература

1. Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство: пер. с англ. / Р. Аалдерс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 47 с.
2. Новожилов С. Аутсорсинг 2011: ТОП-10 тенденций [Электронный ресурс] / С. Новожилов. – Режим доступа: <http://www.outsourcing.ru>.
3. Гелета И.В. Аутсорсинг как значимый компонент оптимизации процесса управления персоналом / И.В. Гелета // Экономика: теория и практика. – 2011. – № 2.
4. Козодаев М. Аутсорсинг управления проектами: что должен знать заказчик и уметь поставщик / М. Козодаев // Инициативы XXI века. – 2010. – № 2.
5. Котляров И.Д. Аутсорсинг и иные формы межформенной кооперации: анализ отличий / И.Д. Котляров // Бухучет в строительных организациях. – 2011. – №1.

Представлена в редакцию 21.11.2012 г.