

Анализ методических подходов к организации бизнеса на основе аутсорсинга

*Т.Д. Дегтярёва, д.э.н., профессор,
А.Л. Крючков, аспирант, Оренбургский ГАУ*

Современная предпринимательская деятельность характеризуется активным использованием новых подходов к организации бизнеса, направленных на повышение его эффективности и конкурентоспособности. Всё большее число компаний переходят на специализацию и выполняют только определённые бизнес-процессы, функции или виды деятельности, обеспечивающие их ключевые компетенции, что позволяет снижать накладные расходы, налоговые и социальные выплаты за счёт вывода непрофильных активов за пределы предприятия на основе аутсорсинга. В связи с этим актуальна проблема развития методических подходов к организации бизнеса с применением аутсорсинга.

Наиболее распространёнными видами аутсорсинга выступают: аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг), аутсорсинг бизнес-процессов, производственный аутсорсинг. С появлением IT-аутсорсинга связано рождение и дальнейшее развитие данной концепции. Он отражает передачу во внешнее управление функций по сопровождению информационных систем. Аутсорсинг бизнес-процессов – это использование сторонних возможностей, опыта, ресурсов для достижения собственных задач, снижения издержек и повышения конкурентоспособности бизнеса. Его характерной чертой является длительное сотрудничество заказчика и исполнителя. Он включает бухгалтерский, транспортный, кадровый (аутстаффинг), юридический, снабженческий, маркетинговый, финансовый аутсорсинг, а также аутсорсинг сферы обслуживания и т.д.

Производственный аутсорсинг применяется в ситуациях, когда компания решает передать часть или весь производственный процесс на выполнение подрядной организации. В настоящее время появилось также понятие производственно-технологического аутсорсинга [1], что объясняется неразрывной взаимосвязью и взаимозависимостью между производством и технологией. Уровень развития технологий напрямую влияет на эффективность производственного процесса, а стремление к совершенствованию последнего в свою очередь побуждает к разработке и освоению новых технологий. Такой аутсорсинг подразумевает передачу на исполнение независимой компании части или всего производственного процесса, выполняемого по конкретной технологии.

Достаточно часто производственно-технологический аутсорсинг, как и другие виды аутсорсинга, рассматривают как организационно-экономический механизм [2], в рамках которого выделяются две компоненты: организационная и экономическая. Первая предполагает трансформацию структуры предприятия, заключающуюся в ликвидации или реорганизации подразделений, функции которых переданы на аутсорсинг. Вторая предполагает достижение положительного экономического эффекта при применении аутсорсинга, например снижение издержек на содержание переданного бизнес-процесса, улучшение качества выполнения работ, использование передового опыта, снижение рисков и др. Их совокупное влияние на практике приводит к получению интегрального эффекта при использовании производственно-технологического аутсорсинга.

В научной литературе аутсорсинг также рассматривают как бизнес-модель, которая отражает

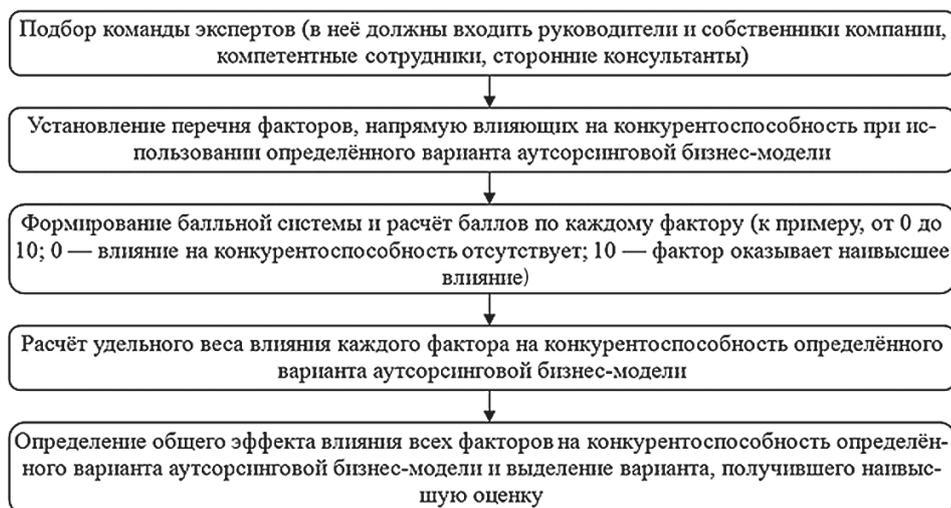


Рис. 1 – Методика выбора аутсорсинговой бизнес-модели

преобразование бизнес-процессов в компании при его внедрении [3]. В настоящее время отсутствуют методические подходы для разработки и успешного использования универсальной модели, которая была бы пригодна для любого вида экономической деятельности и любых ситуаций. Поэтому была создана методика выбора аутсорсинговой бизнес-модели, основанная на методе экспертных оценок [4]. Её основные этапы, выделенные нами, показаны на рисунке 1. С её помощью определяется лучший вариант на базе анализа набора возможных вариантов, в котором реализуются выбранные факторы повышения конкурентных преимуществ компании.

Существует и ряд других методик. К примеру, В.Н. Круглов предлагает проводить оценку эффективности проекта аутсорсинга экспертным методом на основе интегральной суммы произведений балльных значений и весомости каждого критерия [5]. Однако в качестве критериев выступают не факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества, а показатели, влияющие на эффективность внедрения проекта. К ним отнесены общая стоимость проекта, доля собственных и заёмных средств компании, срок реализации проекта, качество и цена продукции. По нашему мнению, данная методика ориентирована на поиск наиболее эффективного варианта внедрения проекта аутсорсинга, но она практически не учитывает условий, обеспечивающих конкурентные преимущества в перспективе.

Эти методики сводятся к определению наиболее эффективного варианта аутсорсинга, но следует отметить, что достижение положительного эф-

фекта от его использования достигается лишь при организации успешного взаимодействия заказчика и исполнителя в рамках заключённого договора. Для этого в предложен механизм, практическая реализация которого подразумевает разработку и осуществление комплекса мер, направленных на достижение взаимовыгодного сотрудничества заказчика и исполнителя в рамках договора аутсорсинга [4]. Такой механизм ориентируют на достижение стратегических целей компании, например повышение конкурентоспособности и эффективное выполнение ключевых видов деятельности. На основе этих целей формулируются стратегические задачи – сокращение издержек, улучшение качества продукции или услуг, использование передового опыта, снижение рисков, высвобождение и перераспределение ресурсов и др. Механизм реализации аутсорсинга базируется на принципах, то есть правилах достижения взаимовыгодного сотрудничества в рамках аутсорсингового соглашения. К ним относятся:

1) применение стратегического подхода к управлению компанией (наличие стратегии развития и долгосрочных программ, направленных на достижение конкурентных преимуществ и завоевание новых рынков сбыта);

2) систематический анализ и учёт изменений факторов внутренней и внешней среды компании (регулярное выявление сильных и слабых сторон, а также потенциальных возможностей и угроз в деятельности компании);

3) формирование альтернативных вариантов использования аутсорсинга, что позволит выбрать тот вариант, который соответствует концепции

1. Ключевые факторы достижения взаимовыгодного сотрудничества

Фактор	Значение фактора
Определение целесообразности аутсорсинга	принятие этого решения следует подкреплять соответствующими расчётами, подтверждающими необходимость привлечения стороннего исполнителя для выполнения определённых видов деятельности
Разработка стратегических целей с доведением до потенциальных аутсорсеров	руководству компании необходимо сформулировать дальнейшее видение бизнеса, в частности определить стратегические цели, с которыми нужно ознакомить потенциальных аутсорсеров. Чётко поставленные цели позволят уже на начальном этапе отсеять часть кандидатов, не соответствующих выделенным требованиям
Выбор оптимального партнёра	необходимо выбирать наилучшего из потенциальных кандидатов с целью достижения взаимовыгодного сотрудничества
Чёткость разработки финансовой стороны отношений	перед началом сотрудничества следует чётко изложить финансовую составляющую проекта с отражением предлагаемых цен и тарифов на услуги, методов и конкретных формул ценообразования, текущий уровень затрат заказчика и предполагаемый уровень затрат аутсорсера, финансовое состояние предприятий
Соблюдение графика подготовки договора	компания должны следовать чётко определённой последовательности стадий заключения договора; любое желание изменить этот график, как в сторону увеличения, так и в сторону сокращения сроков, может привести к расторжению отношений ещё на стадии подготовки контракта
Совместная проработка проекта аутсорсинга	подразумевает совместную работу сторон над проектом реализации аутсорсинга на предприятии, включающую компромиссное решение спорных вопросов и закрепление этих положений в контракте
Создание эффективной системы управления отношениями аутсорсинга	предполагает создание центра контроля и управления взаимодействием между заказчиком и исполнителем в рамках договора, что позволит оперативно реагировать на какие-либо изменения и координировать совместную деятельность.

развития компании и особенностям её внешней среды;

4) учёт специфики деятельности компании (любой бизнес на конкретной территории имеет свою специфику, поэтому её следует учитывать при разработке модели аутсорсингового взаимодействия для каждого предприятия);

5) экономическое обоснование применения аутсорсинга (предполагает комплексный анализ состояния предприятия и его внешней среды, прогнозирование, построение различных моделей аутсорсинга и выбор варианта, соответствующего достижению стратегических целей предприятия);

6) ориентация на гибкость и упрощение систем управления (отражает стремление компаний к переходу от сложных иерархических систем управления к более гибким, имеющим большую маневренность, что позволяет оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды);

7) соблюдение чёткой последовательности в принятии решения о применении аутсорсинга и его реализации на практике;

8) научная обоснованность принимаемых решений на каждом этапе;

9) наличие предложений на рынке аутсорсинговых услуг, так как при этом у заказчика появляется право выбора наиболее эффективного аутсорсера и достижения взаимовыгодного сотрудничества.

И.С. Попов и В.В. Березин полагают, что для достижения конкурентных преимуществ в рамках соглашения аутсорсинга следует также руководствоваться ключевыми факторами успеха, которые представлены в таблице 1 [6].

Важной задачей, которая также требует пристального внимания, является разработка мероприятий по снижению рисков при сотрудничестве предприятий по договору аутсорсинга. Данная проблематика освещена Н.Н. Фирсовой, исследования проводились на основе передачи на исполнение сторонней компании функций бухгалтерского учёта [7]. Источники возникновения основных рисков заказчика показаны в таблице 2. Риски рассматриваются не только со стороны заказчика, но и со стороны исполнителя, который также подвержен риску искажения получаемой информации и кадровому риску, а помимо них ещё и возможному риску привлечения к ответственности за незаконную деятельность заказчика и риску низкого спроса на услуги.

По нашему мнению, аутсорсинг направлен на взаимовыгодное и долгосрочное сотрудничество, поэтому каждая из сторон должна получать положительный эффект в течение длительного периода времени. При ущемлении интересов одной из сторон продолжать сотрудничество будет невыгодно, а расторжение договора заставит заказчика сделать выбор: искать нового партнёра или вернуть данный бизнес-процесс в компанию. Оба варианта потребуют дополнительных затрат денежных ресурсов и времени, что может негативно сказаться на конкурентоспособности предприятия. В целях снижения и ограничения рисков в разработан механизм, позволяющий обнаруживать и подавлять их влияние (рис. 2) [7]. На наш взгляд, подобный механизм позволяет управлять возможными рисками сторон аутсорсинга и снизить их влияние посредством своевременного включения отдельных положений в договор.

2. Возможные риски заказчика в аутсорсинге учётных функций

Тип риска	Описание риска
Риск стратегии ухода	подразумевает вероятность возникновения неблагоприятных последствий при расторжении договора аутсорсинга. В результате учётные функции могут возвратиться на исполнение обратно к заказчику или будут переданы другому аутсорсеру. При возврате функций в компанию существует риск отсутствия необходимых навыков у персонала предприятия в области учётных функций. В случае принятия решения о выборе нового аутсорсера заказчик будет вынужден осуществить поиск партнёра и установление взаимовыгодных отношений с ним, что, естественно, потребует дополнительных затрат времени и ресурсов
Страновой риск	возникает при ведении хозяйственной деятельности за рубежом, а также в случае заключения договора аутсорсинга с иностранной компанией. Вероятность такого риска обусловлена различиями в законодательстве различных государств
Риск искажения передаваемой информации	обусловлен некорректной передачей информации исполнителю, что может быть вызвано не только недобросовестностью исполнителя, но и отсутствием необходимых механизмов для выполнения такой передачи. В результате у исполнителя появляется некорректная информация, которая приведёт к негативным явлениям при выполнении возложенных на него функций
Риск утечки конфиденциальной информации	при передаче данных сторонней компании, представляющих коммерческую тайну, существует риск утечки таких данных третьим лицам, что может быть использовано в конкурентной борьбе во вред компании – заказчику аутсорсинга
Кадровый риск	данный риск может быть вызван текучестью кадров у аутсорсера (увольнение, болезнь, декретный отпуск и т.д.)
Технологический риск	подразумевает возможность возникновения технических ошибок в работе исполнителя. Также он связан с отсутствием требуемой квалификации и профессиональных навыков у представителей аутсорсера, что может быть обусловлено спецификой отрасли, представленной заказчиком услуг

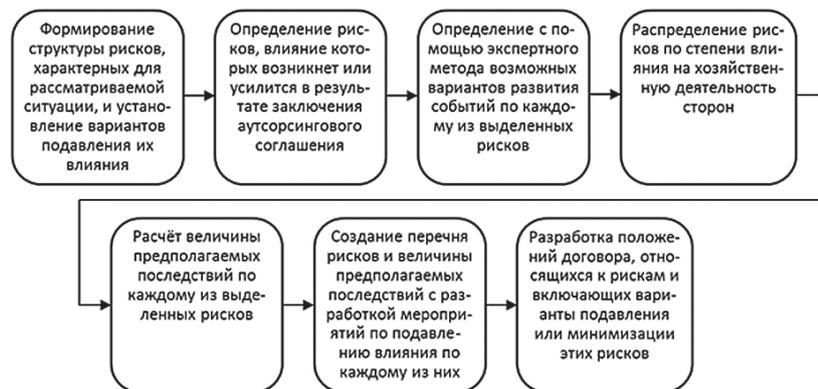


Рис. 2 – Механизм управления рисками в аутсорсинге

Проведённый анализ позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, по нашему мнению, аутсорсинг следует рассматривать как организационно-экономический механизм, реализующий по-новому построение бизнес-процессов на предприятии, обязательным является соблюдение определённых принципов его построения и учёта ключевых факторов взаимовыгодного сотрудничества заказчика и исполнителя.

Во-вторых, для определения наиболее эффективной организации аутсорсинга целесообразно сравнивать и оценивать различные возможные аутсорсинговые бизнес-модели с позиции повышения конкурентоспособности предприятия за счёт привлечения не использованных ранее факторов реализации его конкурентных преимуществ.

В-третьих, для достижения положительного эффекта в рамках аутсорсинга следует разработать мероприятия по снижению рисков, а также создать механизм его реализации, ориентированный как на достижение стратегических целей, так и на эффективность внедрения проекта.

Литература

1. Привезенцева А.В. Производственно-технологический аутсорсинг в системе управления современным приборостроительным предприятием // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 9. URL: <http://www.uecs.ru> (дата обращения: 12.03.2014 г.).
2. Севастьянова Е.В. Организационно-экономический механизм аутсорсинга (на примере аутсорсинга учётных функций для малых предприятий) // Вестник Томского государственного университета. 2011. № 342. С. 163–165.
3. Корешков О.В. Теоретические и инструментально-методические аспекты разработки аутсорсинговой бизнес-модели современных предпринимательских структур // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. № 3. URL: <http://naukovedenie.ru> (дата обращения: 12.03.2014 г.).
4. Сорокина Н.Г. Механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии // Вестник Оренбургского государственного университета. 2008. № 9. С. 112–117.
5. Круглов В.Н. Аутсорсинг: плюсы и минусы комбинированного подхода // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 6. С. 45–49.
6. Попов И.С., Березин В.В. Стратегический аутсорсинг в развитии предпринимательского потенциала организации // Экономические науки. 2012. № 8. С. 92–95.
7. Фирсова Н.Н. Методика разработки управленческих решений по снижению взаимных предпринимательских рисков при финансово-бухгалтерском аутсорсинге // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2012. № 83 (09). URL: <http://ej.kubagro.ru> (дата обращения: 12.03.2014 г.).