

Аутсорсинг как эффективное направление управления предприятием

Яремчук И. Л.

*преподаватель кафедры туризма и гостинично-ресторанного дела,
Уманский государственный педагогический университет
имени Павла Тычины, Украина*

В то время, когда стремительно меняются технологии борьбы за лидерство в сегментации рынка, необходимо внедрять новые, более прогрессивные методы ведения бизнеса. Выживают и добиваются успеха лишь те, кто ведет свой бизнес наиболее эффективным способом, снижая операционные расходы и сохраняя при этом высокое качество товаров и услуг. Одной из наиболее современных бизнес-моделей, что позволяет добиться конкретных преимуществ, является аутсорсинг.

Однако, в связи с несовершенством функционирования и недостаточным информационным обеспечением на отечественном рынке, использование аутсорсинга вызывает споры. Отсутствие эффективных подходов и практик, связанных с управлением аутсорсинговыми проектами, обуславливает задержку его интеграции на рынок. Эти проблемы являются препятствием для заимствования зарубежной практики использования аутсорсинга и получения всего спектра преимуществ данного метода повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий.

Следовательно, необходимым является освещение четкой методологии и обоснование целесообразности использования аутсорсинга как элемента снижения затрат.

Тема аутсорсинга наиболее полно раскрыта лишь в работах западных ученых, таких как Берсин, Бравер, Морган, Хайвуд, некоторых российских экономистов (Аникина, Коленджяна), и лишь фрагментарно раскрыта в трудах отечественных ученых.

Возникновение аутсорсинга как теоретического понятия активно исследуют современные ученые. На практике же аутсорсинг активно внедряется в деятельность многочисленных предприятий различного профиля деятельности.

Термин «аутсорсинг» («outsourcing») происходит от английского «outside resource using» – то, что убегает извне наружу. Введение этого термина в теорию менеджмента Б. Аникин и некоторые другие ученые связывают с использованием ресурсов внешних организаций или провайдеров в области информационных технологий. Начало «эпохи аутсорсинга» относят к 60-х гг. XX ст., а именно – к 1962 г., когда было основано Electronic Data System Corporation (EDS) – американскую компанию, предоставляющую услуги в сфере информационных технологий и имеющую свои представительства в 86 странах мира [1].

Таким образом, аутсорсинг – это передача части работ, услуг или процессов на исполнение внешним организациям на постоянной основе. Сущность аутсорсинга заключается в повышении эффективности работы компании за счет передачи внешним организациям не только некоторых функций, но и бизнес-процессов с целью оптимизации всех видов ресурсов и концентрации усилий на основном виде деятельности. Решение о внедрении аутсорсинговых схем принимается на уровне высшего руководства и владельцев фирмы и является частью корпоративной стратегии.

Несмотря на широкое применение аутсорсинга в бизнес-практике, именно определения новой концепции управления бизнесом официально было введено лишь в 1989 г., когда компания Eastman Kodak наняла сторонние организации для покупки, запуска и сопровождения своих систем обработки информации. До 2001 г. аутсорсингом считалась лишь передача информационных функций на исполнение внешним подрядчикам, которое на сегодня очерчивает лишь один из видов аутсорсинга, так называемый ИТ-аутсорсинг [5].

Аутсорсинг предполагает, что сторонняя организация может выполнить работу более дешево, чем аутсорсер, или с высшим качеством. Соответственно, если у предприятия есть возможность передачи некоторых функций, которые компания аутсорсер выполняет более качественно или дешево, это приводит к существенному сокращению затрат на производство конечного продукта, поскольку каждая сторона выполняет именно ту работу, которую лучше всего умеет делать, не

прикладывая дополнительных усилий и не вкладывая дополнительных средств в освоение нового вида деятельности.

Традиционными для передачи на аутсорсинг является:

- бизнес-процессы, которые тесно связаны с производством, но есть обеспечивательными (энергетическое хозяйство, производство оснастки, организация транспортного обеспечения, ремонтных и других вспомогательных работ, логистические процессы);
- бизнес-процессы, важные для развития бизнеса компаний, но требующие соответствующего оборудования и специализированной подготовки сотрудников, выполняющих эту работу (ИТ, маркетинг, реклама, бухгалтерские и юридические услуги, подбор и обучение персонала);
- бизнес-процессы, которые не требуют высокой квалификации, но занимают много рабочего времени и монотонные по характеру работ (ввод больших объемов информации в базы данных, неквалифицированный ручной труд на производстве, уборка помещений, курьерские услуги и т. д.) [2].

Однако на данный момент один из наиболее динамично развивающихся направлений в современной мировой экономике – аутсорсинг производства, что представляет собой элемент стратегии предприятия, при котором оно на длительный срок передает сторонней организации вполне функцию производства отдельных составляющих своей продукции или операции по обеспечению производства, то есть отдельный бизнес-процесс. Для того чтобы удержаться на рынке, компании вынуждены сконцентрировать свои усилия и ресурсы исключительно на профильных функциях – «ядре бизнеса» – производстве и научных разработках, к которым впоследствии прибавляются управления другими нематериальными активами – торговыми марками компании.

Кроме того, меняется взгляд на источники конкурентных преимуществ компании. Если ранее главным источником конкурентных преимуществ были свойства товара или услуги, которые предлагает компания, то на современном этапе – это

бизнес-процессы компании, которые лежат в основе создания ценности бизнеса. Таким образом, функциональный подход был изменен на процессный. Это означает, что на аутсорсинг могут передаваться любые функции и бизнес-процессы, а компания оставляет себе только те, которые создают максимальную ценность продукта [5, 4].

Успешная программа воплощения аутсорсинга проходит четыре этапа:

Этап 1: заключение (проработка) соглашения. Трансформация бизнеса через аутсорсинг – это не готовое решение. Она должна учитывать конкретные обстоятельства каждого предприятия. Эффективные соглашения часто содержат в себе творческие решения, такие как финансирование третьей стороны или создания новых юридических лиц, чтобы максимизировать выгоды и распределить риски. Руководители должны сделать следующее:

- искать стратегического союзника, а не обычного поставщика услуг аутсорсинга;
- привязать вознаграждение к результатам работы предприятия;
- заключать гибкие соглашения.

Этап 2: управление переходным периодом. После того как соглашение проделаны и заключены, руководители начинают передавать рабочих и процессы своего бизнеса к партнеру (или в совместное предприятие, что они создали). Если переходным периодом не управлять эффективно, программа может забуксовать. Надо четко распределить ответственность и контроль, общаться и поддерживать темп изменений.

Этап 3: трансформация важнейших процессов. Постоянная цель аутсорсинга трансформации бизнеса – превратить обычную функцию (процесс) в операцию мирового уровня. Например, Лондонская фондовая биржа сократила постоянные ИТ-расходы на 40 %, а инциденты в обслуживании – более чем на 50 %, отдав торговые операции на аутсорсинг. В дополнение к этому, направив ресурсы на новое развитие, биржа смогла привлечь новые рынки и новую информацию, которые надежно работали с самого начала. Надо:

- обозначить абсолютно понятные цели;
- объединить ресурсы и процессы;
- постоянно стремиться к лучшим результатам.

Этап 4: использование новых способностей. Аутсорсинг подразумевает преобразование важнейших процессов с неэффективных (ограничивающая конкурентоспособность) в те, которые позволяют предприятию получить значительные преимущества. Истинная ценность аутсорсинга достигается, когда новые способности усиливают общую стратегию предприятия. Руководители должны работать с партнером по аутсорсингу, чтобы совместно разрабатывать новые пути создания стоимости продукции через измененные процессы, технологии и рабочих [3].

На основе выше изложенного, крупным промышленным предприятиям можно рекомендовать следующее:

- провести инвентаризацию деятельности предприятия с точки зрения ее профильности;
- оценить экономическую эффективность бизнес-функций предприятия;
- провести оценку возможности передачи малому и среднему бизнесу непрофильных производственных процессов и неэффективных бизнес-функций;
- выявить производственные площади и оборудование, которыми не пользуются промышленные предприятия, которые могут быть задействованы для развития аутсорсинга путем передачи их малым промышленным предприятиям.

Аутсорсинг как форма привлечения внешних ресурсов, уменьшает потребности в инвестициях в неосновные фонды и сокращает накладные расходы (стоимость рабочих мест, обучение сотрудников, информационная поддержка и т. д.), позволяет избежать расширения штата сотрудников. Наряду с очевидными выгодами использования аутсорсинга в отечественных отраслях промышленности существуют серьезные, сдерживающие его развитие факторы. Среди основных причин, препятствующих развитию аутсорсинга в украинской экономике, назовем:

- недостаток высококвалифицированных менеджеров, способных весьма точно проанализировать ситуацию и оценить преимущества аутсорсинга в нынешних условиях развития рыночных отношений;
- снижение оперативности при решении производственно-технологических вопросов при недостаточном уровне развития систем связи и цепей логистики;
- ограниченное количество альтернативных производителей и поставщиков услуг в данном регионе или в пределах допустимых транспортных расходов, что усложняет и делает невозможным подбор оптимальных или экономически выгодных партнеров для взаимодействия на условиях аутсорсинга.

Все это вызывает у руководителей опасения в потере контроля над предприятием и нежелание доверять сторонней организации некоторые сведения о своей деятельности, необходимые для обеспечения эффективного взаимодействия заказчика и аутсорсера.

С ростом экспансии международных компаний на отечественный рынок большинство компаний понимает преимущества перехода на аутсорсинг, но темпы развития и глубина использования данного инструмента еще остаются незначительными. До сих пор в зачаточном состоянии находятся услуги по полной передаче на аутсорсинг важных для компании бизнес-процессов, таких как закупки или логистика.

Среди основных факторов заниженных темпов развития отечественного рынка аутсорсинга можно отметить:

- снижение экономических стимулов для использования аутсорсинга в условиях промышленного роста, за исключением задачи «срезания» за счет аутсорсинга производственных пиков, когда собственные мощности полностью загружены;
- на рынке по-прежнему недостаточно небольших и средних компаний, специализирующихся на предоставлении аутсорсинговых услуг;

- таможенная политика стимулирует в ряде отраслей (например, в электронике) ввоз готовых изделий, а не компонентов и узлов;
- недостаточная решительность и последовательность руководства части компаний в реализации политики аутсорсинга [6].

Ситуация осложняется и тем, что украинские аутсорсинговые компании не в состоянии помочь потенциальным заказчикам, в отличие от западных игроков, например, проводят тщательный аудит бизнес-процессов, помогают с выбором оборудования, передают технологии.

На данном этапе рынки аутсорсинга каждой страны находятся на разных этапах развития, им присущи особенности, связанные с методами ведения бизнеса и с бизнес-культурой, что позволяет говорить о необходимости учета специфики украинского бизнеса. С другой стороны, четко прослеживаются общие черты, обусловленные глобальным характером экономики и стиранием границ между экономикой стран.

На украинском рынке в условиях глобализации для крупных предприятий промышленного направления целесообразно, кроме непрофильных функций предприятия (логистика, маркетинг), передавать на аутсорсинг часть производственных функций, связанных с изготовлением полуфабрикатов и комплектующих, оставив за собой лишь сборочную функцию. Это позволит как повысить качество комплектующих за счет более совершенного оборудования, так и отказаться от заготовительного и вспомогательного производства. Средний и малый бизнес, в свою очередь, может занять нишу предоставления аутсорсинговых услуг для крупных предприятий, что обусловит взаимовыгодное сотрудничество и возможности выхода на внешний рынок как самостоятельно, так и в кооперации с крупным бизнесом.

Взвешенная политика развития аутсорсинга на украинских предприятиях может насытить рынок конкурентоспособной продукцией с высоким качеством и обеспечить видное место в мировой экономике.

Итак, с обострением конкуренции на рынке отечественным компаниям открывается возможность обратиться к преимуществам аутсорсинга, которые позволят существенно снизить издержки производства, следовательно – повысить общую конкурентоспособность предприятия и его доходность.

Используя эффективный механизм внедрения и имея подробную информацию о аутсорсинге и его преимуществах, можно достичь стабилизации отношений между заказчиком и исполнителем, избежать недоразумений, дублирования функций, получить полный спектр указанных услуг, что обеспечит максимальный эффект от его внедрения.

Литература:

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: [учебное пособие]/ под ред. Б.А.Аникина. – М.: ИНФРА – М (серия «Высшее образование»), 2003.

2. Добротворский И. Л. Менеджмент. Эффективные технологии. Учеб. пособие. М.: «Издательство ПРИОР», 2002.

3. Зозульов О. Аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях глобализации // Экономика Украины. – 2009. – № 8 (573). – С. 16–24.

4. Лученко В. Аутсорсинг на промислових підприємствах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://luchenko.com>

5. Мыкало О. И. Анализ и классификация форм аутсорсинга: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.

6. Официальный сайт международного института аутсорсингу: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.outsourcing.com>.