

ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГ

***Аннотация.** В работе показаны причины возникновения аутсорсинга, кратко охарактеризованы специфические особенности двух видов аутсорсинга: - производственного аутсорсинга и аутсорсинга бизнес-процессов. Несмотря на многие достоинства, производственный аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов еще не очень распространены в Украине. Показаны причины, по которым тормозится использование аутсорсинга в нашей стране*

Аутсорсинг часто называют «феноменом XX в.», а также «величайшим открытием бизнеса последних десятилетий», так как лишь с конца 80-х гг. XX в. это понятие вошло в практику бизнеса и получило действительно широкое распространение. В то же время сама идея привлечения ресурсов специализированной фирмы для решения стоящих перед организацией задач отнюдь не является новой. Эта идея и механизм ее реализации известны с тех самых пор как в экономической теории, а затем и в научном менеджменте сформировались понятия разделения труда, специализация и кооперация. Тем не менее, именно в условиях экономической глобализации, мирового разделения труда, создания и функционирования ТНК открываются совершенно новые перспективы для применения давно известных принципов организации и управления производственной деятельностью.

История развития и становления аутсорсинга наглядно показала, что в условиях жесткой конкуренции ни одна компания не может быть самодостаточной, т.е. опираться только лишь на собственные ресурсы. Ряд процессов, обеспечивающих функционирование крупной компании, целесообразно и удобно передавать специализированным организациям, что позволяет создавать высокоэффективные и конкурентоспособные организации в условиях жесткой конкуренции.

Тенденции, влияющие на стратегию введения аутсорсинга:

1. Глобализация.
2. Новейшие информационные технологии.
3. Учет возросших требований клиента.
4. Усовершенствование технологии экономического процесса или процесса производства.
5. Возрастание сложности выполняемых работ.
6. Возрастание роли юридических вопросов и вопросов, связанных с защитой окружающей среды.
7. Пересмотр/модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения.

Различают два вида аутсорсинга - производственный аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов.

Производственный аутсорсинг предполагает передачу части производственных процессов или всего цикла производства сторонней компании. Кроме того, возможен даже вариант продажи части своих подразделений другим

компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга.

Производственный аутсорсинг позволяет компании:

во-первых, сосредоточиться на разработке новых продуктов и услуг, что важно в условиях стремительно изменяющихся технологий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества;

во-вторых, увеличить гибкость производства - на небольших заводах проще заниматься перестройкой производственного процесса и диверсифицировать выпускаемую продукцию, и, наконец, использовать дополнительные преимущества от ведения бизнеса на рынках с дешевой рабочей силой.

Аутсорсинг бизнес-процессов (АБП или (ВРО англ.)) включает передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными, бизнес-образующими и предполагает использование внешних ресурсов, знаний и опыта, налаженной инфраструктуры поставщика услуг (аутсорсера) для организации и обеспечения собственных специфических функций и достижения бизнес-задач компании. В большинстве случаев ВРО предполагает передачу стандартизированных текущих процессов компании. По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является необычайно динамично развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий. Из их числа на аутсорсинг могут быть переданы управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика, т.е. на аутсорсинг могут быть переданы практически любые функции предприятия, причем наибольший рост проявляет аутсорсинг в сфере финансов и бухгалтерского учета, а именно, на практике, чаще всего на аутсорсинг передают следующие функции:

- ✓ централизованная обработка телефонных вызовов;
- ✓ инвентаризация основных средств, товаров и материалов;
- ✓ бухгалтерский учет и расчет налогов;
- ✓ юридическое обеспечение деятельности;
- ✓ расчет заработной платы сотрудников;
- ✓ управление персоналом;
- ✓ информационные системы и управление базами данных;
- ✓ маркетинговые коммуникации и связи с общественностью;
- ✓ управление проектами от разработки до реализации;
- ✓ вопросы экономической и информационной безопасности;
- ✓ управление логистикой и доставкой;
- ✓ производство продукции и ремонт оборудования;
- ✓ сборка и тестирование;
- ✓ уборка и обслуживание;
- ✓ управление транспортом, его техническое обслуживание и ремонт (воздушные и морские суда, автомобильный, железнодорожный транспорт);
- ✓ услуги офисной печати, управление офисной печатью.

Преимущества, получаемые пользователем услуг можно условно разделить на 2 группы.

Первая группа - стандартные преимущества, присущие аутсорсингу любого вида деятельности:

- они включают в себя уже упомянутую выше возможность для руководства не отвлекаться на управление обслуживающими функциями и вследствие этого уделять больше внимания основному бизнесу компании. Аутсорсинг позволяет решить проблемы с привлечением, обучением и удержанием квалифицированного персонала, а также с непрерывностью бизнес-процессов: замена персонала на время отпуска, болезни, обучения обеспечивается поставщиком услуг.

- появляется гибкость в управлении ресурсами - компании не нужно беспокоиться о сокращении численности своих сотрудников при изменении ситуации на рынке, перепрофилировании деятельности, уменьшении объемов производства и т.п. Клиент также может избежать расходов на инвестиции в оборудование и программное обеспечение, необходимое для поддержки передаваемых бизнес процессов и на их последующую техническую поддержку, а возможно, и сократить расходы на содержание офиса и аппарата управления. Однако основной выгодой являются возможность использовать чужой высокопрофессиональный опыт, накопленный при решении аналогичных задач, и постоянный доступ к новым технологиям и знаниям. Узкая специализация в предметной области позволяет обеспечивать надежное и качественное исполнение работ, а благодаря выполнению однотипных операций для множества клиентов поставщик может удерживать конкурентоспособные цены на свои услуги.

Вторая группа преимуществ специфична именно для аутсорсинга финансовой функции и заключается в переложении ответственности за организацию учета и правильность его ведения на аутсорсинговую компанию. Весь комплекс вопросов бухгалтерского учета и отчетности решается профессионалами своего дела, при этом детально знающими специфику работы предприятия клиента. Бухгалтерская или аудиторская фирма может найти нетрадиционные решения проблем, возникающих в ходе аутсорсинга, а затем и отстоять их в споре с налоговыми органами или в суде. Таким образом, снижается риск принятия ошибочных решений, и возрастают шансы на успех в дискуссиях с налоговыми органами при защите выгодных для клиента решений по тем спорным вопросам, для которых существует двойное толкование действующего законодательства. Возмещение убытков, связанных с неправильным расчетом налогов или с несвоевременным предоставлением отчетности, происходит за счет аутсорсинговой компании.

С чем же связан тот факт, что, несмотря на все перечисленные выше достоинства, аутсорсинг бизнес-процессов еще не очень распространен? Помимо того, что многие просто не знакомы с принципами аутсорсинга бизнес-процессов, есть и другие, более весомые причины. Компании боятся потерять контроль над ситуацией, избегают доверять посторонним коммерческие тайны. Кого-то останавливают дополнительные расходы сил и средств на этапе перехода и чисто психологический барьер, связанный с передачей "своей" бухгалтерии в "чужие" руки.

В нашей стране есть и еще одна особенность ведения бизнеса: многие компании не просто заботятся о конфиденциальности информации, но и не заинтересованы в какой бы то ни было открытости, так как зачастую бухгалтерский учет носит полуполюгальный характер. Наконец, в наследство от советского периода осталась сильная вертикальная интеграция предприятий, ведущих, по сути, "натуральное хозяйство". Боязнь перемен руководства таких промышленных групп зачастую мешает им отказаться от самостоятельного выполнения некоторых

функций. Во многих случаях они пытаются решить проблемы путем выделения вспомогательных подразделений в дочерние предприятия, которые осуществляют "внутренний" аутсорсинг ряда функций в рамках группы. Опыт показывает, что при такой стратегии или компания окончательно переходит на аутсорсинг, или снижается ее эффективность. Поэтому следует ожидать, что украинские предприятия будут в дальнейшем все более внимательно присматриваться к аутсорсингу.