

УДК 658.5

Н.И. Зайцева¹, И.П. Пуляк²¹ст. преподаватель каф. экономики и управления

Брестского государственного университета имени А.С. Пушкина

²магистрант каф. экономики и управления

Брестского государственного университета имени А.С. Пушкина

e-mail: ecoperate@brsu.brest.by

АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аутсорсинг – один из способов оптимизации всех процессов на предприятии при помощи концентрации усилий на основном виде деятельности и делегировании непрофильных функций сторонним компаниям. Применение аутсорсинга позволяет повысить эффективность предприятия, помогает компаниям устранить проблемы с функционированием и развитием в условиях современной экономики путем сокращения издержек, ускорения адаптации к новым условиям, улучшения качества продукции и услуг и снижения возможных рисков. Основные цели аутсорсинга: 1) улучшение качества товаров и услуг при конкретных производственных затратах; 2) снижение цены на предлагаемые услуги и реализуемую продукцию при сохранении оптимального уровня качества за счет максимального снижения производственных затрат; 3) повышение финансовой устойчивости предприятия за счет минимизации затрат с сохранением уровня качества продукции и услуг. Суть аутсорсинговой деятельности заключается в экономии времени и денег, а также в концентрации организации на своей профильной деятельности.

Введение

Все чаще в современном деловом мире организации концентрируют свою деятельность на профильных целях и задачах, остальные же функции передают в аутсорсинг. Характер деятельности организации целиком зависит от выбора между производством и приобретением жизненно важного для производительности и конкурентоспособности. За последнее время взгляды руководителей на проблему выбора претерпели значительные изменения. Курс взят на аутсорсинг, или поиск внешних поставщиков тех товаров или услуг, которые раньше производились самой организацией. Совершенно невероятно, чтобы какая-либо одна организация превосходила другие по всем направлениям производства или оказания услуг. Поэтому, закупая часть услуг извне, организации могут сконцентрироваться на своей главной задаче. Такая философия уже привела к существенному разукрупнению предприятий и расширила сферу снабжения производства. Мало того, с возникновением мирового рынка в обязанности отдела снабжения вошел поиск или создание поставщиков мирового уровня, способных удовлетворить стратегические потребности фирмы.

В стремлении сократить размер фирмы до приемлемого уровня и сосредоточить внимание на добавочной стоимости и основных видах деятельности, государственные и частные организации применяют принцип «снабжение извне» ко многим функциям и видам деятельности, которые раньше выполнялись самими фирмами.

Основной принцип и основную цель аутсорсинга можно определить так: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других; передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других». Т.е. в условиях жесткой современной конкуренции этот принцип является оптимальным решением для достижения высокой эффективности и конкурентоспособности предприятия, для прочного закрепления на рынке, особенно если при этом будет соблюдаться немаловажное соотношение цены и качества.

Сущность аутсорсинга в организации

Некоторые виды деятельности слишком затратны или обременительны, если выполнять их силами компании, например, если они требуют длительного обучения или на-

личия определенных материальных и нематериальных активов (особой корпоративной культуры, мотивации, высокого уровня доверия покупателей и поставщиков). Все это нельзя приобрести в одночасье, а можно только получить со временем и благодаря целенаправленным усилиям.

Поглощение компании, располагающей необходимыми возможностями, представляется наиболее очевидным решением проблемы восполнения недостающих ресурсов или функций, однако это может вызвать затруднения юридического характера, проблемы реорганизации и необратимые последствия в случае неудачи. Крайне редко полный набор недостающих ресурсов и возможностей сосредоточивается в одном подразделении поглощаемой компании; чаще они рассеяны по всем или нескольким подразделениям, к тому же их нельзя приобрести отдельно от других ресурсов. В такой ситуации союз или партнерство более эффективны. Поглощение другой компании в условиях быстро меняющегося рынка не обеспечивает требуемой гибкости, а стратегический союз можно расторгнуть в случае непредвиденного изменения ситуации. Такой союз называется «аутсорсинг» [1, с. 154].

Аутсорсинг (англ. «*outsourcing*») дословно переводится как «использование чужих ресурсов». Иными словами, аутсорсинг – это передача организацией на договорной основе каких-либо непрофильных функций стороннему исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. На сегодняшний день распространен бухгалтерский аутсорсинг и аутсорсинг IT-услуг. К тому же с ростом экономики страны в целом увеличиваются объемы производства и обороты компаний. Поэтому им требуется больше времени на профильную деятельность, и они начинают нуждаться в посторонней помощи для выполнения вспомогательных, но важных функций. При аутсорсинге сотрудники работают в штате компании-исполнителя, а оказание услуг фирме-заказчику является лишь частью их функции. Чаще всего заказчик не имеет отношения ни к выбору тех, кто будет непосредственно выполнять работу, ни к организации их труда. К услугам аутсорсинга прибегают во многих случаях, например:

- появились вакантные места на короткий период (отпуска, больничные, декреты, праздники, командировки и т.п.);
- есть необходимость в персонале на сезонные работы (в основном низкоквалифицированные работники);
- есть необходимость реализовать проект, но нет квалифицированных сотрудников либо не позволяет численность штата (разработка IT, ведение бухгалтерского учета, маркетинговые исследования, рекламная акция, логистика и т.п.);
- необходимо минимизировать налоговые потери, исключить затраты на расчет заработной платы, уменьшить объем административно-кадровой работы (поиск, собеседования, адаптация, мотивация).

Аутсорсинг в последнее время получил широкое распространение: всё больше организаций прибегают к его услугам, тем более что такая форма предоставления услуг законодательно урегулирована. К аутсорсингу особенно часто прибегают компаниям с иностранным капиталом, так как на западе это типичное явление.

Аутсорсинг имеет ряд преимуществ:

- 1) позволяет получить товары или услуги более высокого качества и/или дешевле;
- 2) повышает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт;
- 3) 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 внутрен-

ную деятельность компании, ликвидируя одни мощности и ресурсы и создавая новые; также даёт существенные преимущества при сужении бизнеса;

4) ускоряет приобретение ресурсов и навыков;

5) позволяет сосредоточиться на тех операциях, которые эффективно выполняются силами компании, и тех, которые стратегически целесообразно сохранить под её контролем [2, с. 102].

Однако аутсорсинг имеет и недостатки, например, компания рискует отказаться от слишком многих видов деятельности и лишиться части собственных ресурсов и возможностей. В таком случае компания утратит те направления работы, которые в течение длительного времени обеспечивали ей успех на рынке.

Таким образом, аутсорсинг представляет собой эффективный способ координировать деятельность того или иного предприятия и тем самым оптимизировать временные и финансовые затраты путем высвобождения большого количества материальных, нематериальных и человеческих ресурсов.

В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый характер и ограниченных временем, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе контракта (на 1 год и более). Наличие бизнес-процесса отличает аутсорсинг от других форм оказания услуг и абонентского обслуживания [3, с. 44]. Становясь потребителем аутсорсинговых услуг, организация-заказчик получает возможность сосредоточиться на основном бизнесе, поскольку договор аутсорсинга, как отмечалось, заключается именно по непрофильным направлениям деятельности организации. Между организацией-заказчиком и аутсорсинговой организацией заключается гражданско-правовой договор, предметом которого является предоставление услуги или выполнение работы. Прибегая к услугам аутсорсера, организация-заказчик приобретает в его лице как бы дополнительное структурное подразделение, которое в то же время остается юридически независимым.

Исходя из своих целей и имеющихся ресурсов каждая организация сама решает, отдавать ту или иную часть собственного бизнеса на аутсорсинг или выполнять её самостоятельно. Определяющим фактором, конечно же, является сравнение экономической эффективности обоих вариантов.

Виды аутсорсинга

Считается, что внешнему исполнителю могут быть переданы практически любые функции предприятия. На практике наиболее распространенными видами аутсорсинга является передача следующих функций:

1. Бухгалтерский учет и расчет налогов.
2. Юридическое обеспечение деятельности.
3. Расчет заработной платы сотрудников.
4. Управление персоналом (примером компаний, предоставляющих услуги по набору и найму персонала являются различные кадровые агентства).
5. Информационные системы и управление базами данных (оффшорное программирование, создание веб-ресурсов, разработка, установка, сопровождение программного обеспечения).
6. Маркетинговые коммуникации и связи с общественностью.
7. Управление проектами от разработки до реализации.
8. Вопросы экономической и информационной безопасности.
9. Управление логистикой и доставкой.
10. Производственный аутсорсинг (сторонней организации частично или целиком передаются производство продукции или её компонентов).

11. Сборка и тестирование.
12. Уборка и обслуживание.
13. Управление транспортом, его техническое обслуживание и ремонт (воздушные и морские суда, автомобильный, железнодорожный транспорт).
14. Управления знаниями (предполагает управление процессами, которые требуют глубокого изучения или серьезной аналитической обработки данных, формирования и управления базами знаний, которые в последующем могут использоваться наряду с прочим и для аргументации принятия решений) [4, с. 74].

Обоснование экономической эффективности управления организацией на основе аутсорсинга

Успешность деятельности предприятия определяется такими категориями, как результативность и эффективность. Результативность – это степень достижения цели, а эффективность – это оптимизация затрат на её достижение, характеризующаяся отношением полученного экономического эффекта (результата) к затратам ресурсов, обеспечившим достижение этого результата. В мировой практике эффективность управления определяется такими показателями, как системная эффективность (*managerial effectiveness*) и операционная эффективность (*management efficiency*).

Системная эффективность определяется качеством организационной структуры. Операционная эффективность, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, в первую очередь определяется деловыми качествами управленцев и рациональностью использования их потенциала. В основе системной эффективности лежат положения школы научного управления (Ф. Тэйлор, М. Вебер), описывающие предприятие как механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов. Цель системы управления при таком подходе состоит в подборе наилучшего метода воздействия на нужный элемент организационного механизма. Операционную эффективность можно считать следствием гуманистической модели, представляющей предприятие как коллектив сотрудников, выполняющих общую работу на принципах разделения труда и кооперации. Такая модель предполагает внимание к сотрудникам, их мотивацию, эффективные коммуникации, их участие в принятии решений. Показателем эффективности управления в этом случае будет рост производительности труда за счет совершенствования управления человеческими ресурсами. Применение аутсорсинга, таким образом, отражает системную эффективность организации.

Успешность функционирования организации зависит от многих внешних и внутренних факторов, наиболее существенным из которых является её система управления. В настоящее время для оценки системы управления разработано множество различных методик, отличающихся как по уровню сложности, так и по степени достоверности получаемых результатов. Например, существует методика (1), которая базируется на следующих показателях:

$$T_n > T_{vpr} > T_v > T_{np} > T_u > T_{чпн}, \quad (1)$$

где T_n – темп роста балансовой прибыли; T_{vpr} – темп роста выручки за реализованную продукцию; T_v – темп роста объема производства продукции; T_{np} – темп роста постоянных расходов; T_u – темп роста общих издержек; $T_{чпн}$ – темп роста среднесписочной численности промышленно-производственного персонала.

С другой стороны, эффективность системы управления во многом определяется эффективностью методов управления, применяемых на предприятии (в том числе и аутсорсинга как одного из методов управления). В научной литературе выделяют два подхода к определению эффективности методов управления:

1. Измерение эффективности как отношения результатов деятельности к затратам. При помощи этого подхода определяется экономическая эффективность применяемого метода управления по отношению к любому из множества показателей деятельности организации, но при этом ни один из них не позволяет оценить эффективность управления в целом.

2. Измерение эффективности в целом за период до применения определённого метода управления и после его внедрения. При этом подходе следует исходить из положения, что если система управления в целом эффективна, то и применяемые в ней методы также эффективны. Так, если после внедрения аутсорсинга наблюдается рост прибыли, это позволяет судить о его эффективности метода.

Таким образом, если говорить об оценке эффективности как соизмерении результатов и затрат на их достижение, то можно сформулировать две задачи: а) достижение максимального результата при заданных затратах либо б) достижение минимума затрат при заданном эффекте.

В практике применяется множество показателей, определяющих различные аспекты оценки экономического эффекта методов управления, в том числе и аутсорсинга. Выбор конкретного показателя обуславливается прежде всего спецификой метода. Основным универсальным показателем экономического эффекта любого метода управления при этом является соотношение прироста прибыли и затрат в анализируемый период. Экономический эффект определяется по формуле (2):

$$\mathcal{E}m = Pm - Zm, \quad (2)$$

где $\mathcal{E}m$ – экономический эффект от применения метода управления за расчетный период; Pm – стоимостная оценка результатов (экономический эффект) от применения метода управления за расчетный период; Zm – стоимостная оценка затрат, связанных с применением метода управления за расчетный период.

Расчетный период определяется как:

$$T = tk - tn \quad (3)$$

где tn – начальный год расчетного периода, в качестве которого принимается год начала применения метода управления; tk – конечный год расчетного периода, определяемый моментом завершения применения метода управления.

На расчет экономического эффекта большое влияние оказывает оценка структуры его составляющих. Как правило, экономический эффект от применения метода управления складывается из двух компонентов:

$$Pt = \mathcal{E}nt + \mathcal{E}kt, \quad (4)$$

где Pt – экономический эффект от применения метода управления в t году; $\mathcal{E}nt$ – прямой экономический эффект от применения метода управления в расчетный период; $\mathcal{E}kt$ – косвенный экономический эффект от применения метода управления в расчетный период.

Прямой экономический эффект может выражаться в натуральных, стоимостных и трудовых показателях, а также в их сочетаниях, когда в результате использования метода управления растет производительность труда, расширяется номенклатура производимой продукции или оказываемых услуг, сокращаются затраты и т.п. Так, одной из основных причин применения аутсорсинга является значительное сокращение затрат. По некоторым данным [5, с. 64], руководители компаний чаще всего указывают следующие типичные причины использования аутсорсинга (рисунок).



Рисунок. – Причины использования аутсорсинга

Косвенный экономический эффект от внедрения аутсорсинга проявляется опосредованно, иногда через цепочку различных промежуточных вторичных факторов. Оценка эффективности методов управления подразумевает учет совокупного эффекта от использования того или иного метода. Выделяют следующие виды эффектов:

- собственно экономический (сокращение затрат в стоимостном выражении, рост выручки и др.);
- социальный (улучшение системы мотивации персонала);
- маркетинговый (рост доли рынка, повышение скорости прохождения заказа);
- ресурсный (экономия ресурсов за счет повторного использования ранее найденных решений, сокращение времени принятия управленческих решений, возможность лучшего ресурсного обеспечения ключевых процессов);
- структурный (улучшение взаимодействия между подразделениями).

Итак, можно сказать, что применение аутсорсинга на предприятии обусловлено многими эффектами для предприятия от экономических до структурных, что говорит о целесообразности его применения на предприятии в современных условиях развития экономики Республики Беларусь.

Заключение

К аутсорсингу обращаются предприятия, испытывающие трудности в организации собственными силами работы по привлечению новых клиентов, клиентскому обслуживанию, аудиту и других аспектах коммерческой деятельности и стремящиеся к сокращению общих издержек предприятия. Рациональный выход – обратиться к услугам внешней независимой аутсорсинговой компании, которая предоставит компании уже готовый профессиональный сервис и обеспечит достойное клиентское обслуживание и выполнение необходимых производственных функций. В этом и заключается цель аутсорсинга: оперативная и качественная профессиональная помощь предприятиям в организации необходимых им услуг в удалённом режиме сотрудничества. При этом стоимость услуг аутсорсинговой компании значительно меньше тех затрат, которые компа-

ния выделила бы на организацию необходимых сервисов с использованием собственных ресурсов.

Прибегая к услугам аутсорсинговых компаний, предприятие значительно экономит на организации и контроле необходимых ей производственных функций и всегда находится на шаг впереди своих конкурентов, концентрируя все силы на основном бизнес-процессе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б. А. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 288 с.
2. Еремин, Л. В. Экономическая эффективность информационных технологий: проблемы и решения / Л. В. Еремин. – М. : Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2003. – № 27, 28.
3. Потехин, И. П. Некоторые аспекты оптимизации систем / И. П. Потехин. – М. : Высш. шк., 2010. – 125 с.
4. Валиулова, А. Эффективность инструментов управления организацией / А. Валиулова, В. Приходько // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 12. – С. 103–108.
5. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2012. – 176 с.
6. Юдкин, А. В. Аутсорсинг персонала: проблемы и возможные решения / А. В. Юдкин. – М. : ПерсоналМикс, 2006. – 75 с.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 10.03.2017

Zaitsava N.I., Puliak I.P. Outsourcing as a Tool of Crisis Management

Outsourcing is the transfer of the certain business – processes or production functions on service of other company specializing in the relevant field. For help outsourcing companies are turning companies that are not able to organize properly the organization and attract new customers, customer service, audit, and other aspects of commercial activities on their own, but also to reduce the overall costs of the enterprise. For this, they rationally turn to the services of an external independent outsourcing company which will provide them with a ready, professional service.