

*М.Н. Руденко**

РАЗВИТИЕ АУТСОРСИНГА В СИСТЕМЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В статье рассматривается аутсорсинг в системе предпринимательства как метод для повышения эффективности функционирования компании и снижения издержек. Исследуются основные причины, по которым компания прибегает к аутсорсингу. Рассмотрено развитие производственного аутсорсинга в России, отражены положительные и отрицательные моменты ИТ-аутсорсинга.

Развитие долгосрочных отношений с потребителями и партнерами по бизнесу требует от компаний значительных ресурсов для разработки и реализации стратегии по завоеванию и удержанию потенциальных клиентов. В целях повышения конкурентоспособности производимых товаров/услуг, для обеспечения выживания в конкурентной среде, повышения привлекательности компании для инвесторов компаниям приходится разрабатывать различные методы для повышения эффективности функционирования компании и снижения издержек. Недостаток традиционных методов вынуждает компании использовать современные технологии ведения бизнеса, такие как аутсорсинг. Под термином **аутсорсинг** понимается организационное решение, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании или частей бизнес-процесса. Сущность аутсорсинга заключается в распределении функций бизнес-системы и выведении из состава компании тех видов деятельности, которые напрямую не связаны с ключевыми деловыми особенностями фирмы и не приносят существенного вклада в создание компанией добавленной стоимости.

В последние годы основу конкурентной борьбы в рыночном взаимодействии фирм составляет уровень обслуживания клиентов. Особое значение приобретают комплексность и своевременность предоставления услуги, а также постоянство контактов с целью укрепления лояльности клиентов, создания положительного образа компании и, как следствие, совершение повторных покупок клиентами компании. Все это требует от компаний дополнительных усилий, которые необходимо высвободить для концентрации функций на основной деятельности — производстве конкурентоспособных товаров и услуг, что и возможно за счет аутсорсинга.

В настоящее время наблюдается тенденция широкого использования аутсорсинга во всех отраслях и секторах экономики. Так, участниками и заказчиками лучших в 2004 году, по версии журнала Outsourcing Journal, аутсорсинговых отношений являлись государственные учреждения, предприятия медицинской промышленности, финансовые компании, разработчики программного обеспечения и др. (рис. 1).

Необходимо выделить основные причины, по которым компании прибегают к аутсорсингу:

- возрастающее усложнение бизнес-процессов;
- стремление получить максимальное качество выполнения бизнес-функций, но при этом сократить собственные издержки;

* © Руденко М.Н., 2006

Руденко Марина Николаевна — кафедра финансов, кредита, экономического анализа Западно-Уральского института экономики и права

· возможность высвободить ресурсы и сосредоточиться на основной деятельности компании.

Наиболее широко распространенной сферой привлечения внешних функциональных ресурсов является сфера информационных технологий. Тенденция последних лет показывает, что политика привлечения профессиональных услуг сторонних организаций активно используется в таких областях, как внутренний аудит, продажи, бухгалтерский учет.

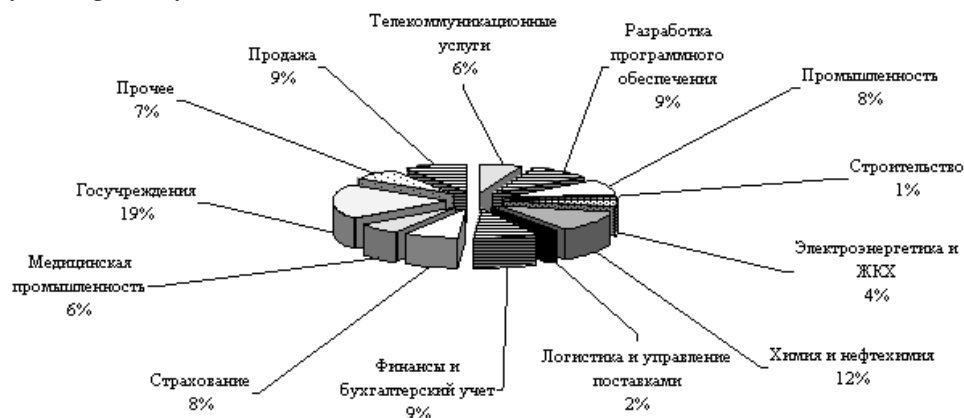


Рис. 1. Использование аутсорсинга предпринимательскими структурами (по данным Outsourcing Journal)

Институт аутсорсинга (Outsourcing Institute, США) в своих исследованиях выделяет IT-аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов (BPO — business process outsourcing) и производственный аутсорсинг. Такого рода классификация необходима для отдельного описания каждого вида, кроме того, отдельно выделен IT-аутсорсинг, который требует весьма подробного рассмотрения, во-первых, как родоначальник современного аутсорсинга, а во-вторых, как лидер рынка аутсорсинга. Ведь компании, как правило, начинают использование схемы аутсорсинга в первую очередь с IT-аутсорсинга, лишь затем плавно переходя к остальным видам.

Производственный аутсорсинг подразумевает, что компания передает часть своей цепочки производственных процессов или целиком функцию производства сторонней компании. Кроме того, возможны варианты продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга.

Использование производственного аутсорсинга позволяет компании получить ряд преимуществ:

1. Сосредоточиться на разработке новых продуктов и услуг, что важно в условиях стремительно изменяющихся технологий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества;
2. Увеличить гибкость производства (на небольших заводах проще заниматься перестройкой производственного процесса и диверсифицировать выпускаемую продукцию);
3. Увеличить производительность труда, быстрые сроки выполнения работ и др.

Для телекоммуникационной отрасли добавляется еще один объясняющий фактор: в конце 90-х гг., во время резкого развития телекоммуникационного сектора, спрос на его продукцию превышал производственные возможности компаний, и они вынуждены были прибегать к услугам сторонних производителей. Затем по мере сокращения спроса из-за насыщения рынка массовое производство становилось все менее прибыльным, и главным стало развитие технологий, которое сейчас и дает конкурентное преимущество.

В российской экономике развитие производственного аутсорсинга находится на стадии развития. Несмотря на очевидные преимущества, существует ряд факторов, препятствующих активному использованию производственного аутсорсинга отечественными компаниями. В наиболее общем виде их можно выделить следующим образом:

- несовершенство законодательной базы;
- неразвитость рынка аутсорсинговых услуг;
- слабая культура договорных отношений (опасения доверять информацию сторонним организациям);
- высокие барьеры переключения;
- несоответствие требованию высокого уровня организации управления.

Аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом, причем наибольший рост аутсорсинга наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Аутсорсинг бизнес-процессов (АБП) включает передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными, бизнес-образующими. Из их числа на аутсорсинг могут быть переданы управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика.

Этот вид аутсорсинга возник в связи с резкой либерализацией рынка, когда в течение короткого времени появилось множество небольших компаний, которые концентрировали усилия на работе с клиентами, разработке и внедрении новых услуг. Гигантам рынка пришлось срочно переориентироваться с привычной для них работы с технологиями на обслуживание клиентов, увидев, что для клиентов стали более привлекательными мелкие компании. И выходом из положения стал именно аутсорсинг, при котором компании передавали функции по обслуживанию клиентов сторонним организациям, что позволило им наладить более тесные контакты с клиентами, стать более гибкими и быстрее адаптироваться к стремительно изменяющимся конкурентным условиям.

В настоящее время аутсорсинг бизнес-процессов, несмотря на свое быстрое развитие, еще не очень распространен. Компании боятся потерять контроль, избегают доверять посторонним коммерческие тайны, многие из них не склонны к переменам. Кроме того, лишь немногие знакомы с принципами аутсорсинга бизнес-процессов. Однако считается, что полный аутсорсинг бизнес-процессов постепенно станет обычным делом для крупных международных компаний. Будет появляться все больше поставщиков услуг, которые будут либо занимать небольшие ниши, либо ориентироваться на самый широкий круг задач.

До недавнего времени лидерами на рынке АБП являлись компании, входившие в так называемую «большую пятерку»: «PricewaterhouseCoopers», «Deloitte Touche Tohmatsu», «KPMG», «Andersen» и «Cap Gemini Ernst & Young». Доход крупнейшей из них — «PricewaterhouseCoopers» — в 2001 г. составил 22,3 млрд долл., а рост каждой, кроме самой небольшой из них — «Ernst & Young», имевшей доход 7,5 млрд долл., составил 8 — 11%. Эти цифры показывают масштабность рынка АБП и быстрые тем-

пы его развития. Необходимо отметить, что в последнее время наряду с чистым АБП (помощью при налаживании эффективного управления, юридическим и финансовым обеспечением) компании «большой пятерки» занимались и ИТ-аутсорсингом.

Аутсорсинг информационных технологий (ИТ-аутсорсинг представляет собой услуги по передаче специализированной компании полностью или частично функций, связанных с информационными технологиями, а именно обслуживание сетевой инфраструктуры; проектирование и планирование автоматизированных бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением; системная интеграция; размещение корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний; создание и поддержка публичных web-серверов; управление информационными системами; приобретение в лизинг компьютерного оборудования, офшорное программирование.

Использование ИТ-аутсорсинга — передачи специализированной компании функций, связанных с применением информационных технологий, — становится нормой для многих отечественных фирм. С каждым днем появляется все больше операторов, оказывающих такие услуги, что способствует снижению их стоимости и повышению качества. В мире, по данным IDC (International Data Corporation), аутсорсинг в области информационных технологий используют свыше 70% компаний.

Активное развитие ИТ-аутсорсинга во всем мире объясняется тем, что в связи со стремительным развитием технологий компаниям сложно самостоятельно отслеживать появление технологических новшеств и своевременно внедрять их, не имея большого штата технических специалистов. Оказывается, что компаниям, как правило, выгоднее привлекать опытные организации со штатом высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий, чем создавать и расширять собственные специальные подразделения. Основная отдача от ИТ-аутсорсинга состоит в значительном повышении эффективности финансового менеджмента, причем средством получения этой отдачи являются богатые технические возможности аутсорсеров и высокая квалификация персонала; кроме того, наблюдается тенденция роста числа контрактов, заключаемых сразу с несколькими поставщиками с целью дополнительного снижения издержек.

Одной из разновидностей ИТ-аутсорсинга является офшорное программирование (разработка программного обеспечения на заказ иностранной компанией), которое составляет довольно значительную часть общего объема рынка ИТ-аутсорсинга. Особенно динамично такое программирование развивается в странах, пытающихся сделать резкий рывок благодаря разработке и внедрению новых технологий. Показателен в этом отношении опыт государств Юго-Восточной Азии и Индии, которые активно занимаются разработкой программного обеспечения. Россия, стремясь развиваться не просто за счет эксплуатации природных ресурсов, должна использовать свой интеллектуальный потенциал, в частности и в разработке программного обеспечения.

В 2000 г. объем рынка офшорного программирования в России равнялся 125 млн долл., что составляет лишь 0,16% от мирового рынка и 0,04% от ВВП. Однако ожидается, что к 2007 г. этот показатель достигнет цифры 755 млн долл., благодаря чему доля России на мировом рынке этого программирования возрастет вдвое, а его доля от ВВП составит 0,22%.

Основные преимущества аутсорсинга для компании можно разделить на стратегические и тактические (рис. 2).

Мировой опыт показывает, что компании редко имеют возможность обеспечения каждого этапа производственного процесса. За счет специализации на одном процессе обеспечиваются высокое качество и относительно низкие цены. Повышение уровня качества также достигается путем строгого следования индустриальным стандартам и сертификации производственных процессов (что находит отражение в наличии признаваемого во всем мире сертификата ISO9001).

Для многих российских компаний актуальна проблема модернизации производственных технологий, обновления модельного ряда, продвижения продукции на рынке. В условиях экономии кадровых и финансовых ресурсов предприятия закрывают отдельные производства, за счет чего получают возможность развития приоритетных направлений. В конкурентной среде именно этот фактор является решающим при принятии решения об аутсорсинге.



Рис. 2. Преимущества использования аутсорсинга

Мировой опыт показывает, что компании редко имеют возможность обеспечения каждого этапа производственного процесса. За счет специализации на одном процессе обеспечиваются высокое качество и относительно низкие цены. Повышение уровня качества также достигается путем строгого следования индустриальным стандартам и сертификации производственных процессов (что находит отражение в наличии признаваемого во всем мире сертификата ISO9001).

Для многих российских компаний актуальна проблема модернизации производственных технологий, обновления модельного ряда, продвижения продукции на рынке. В условиях экономии кадровых и финансовых ресурсов предприятия закрывают отдельные производства, за счет чего получают возможность развития приоритетных направлений. В конкурентной среде именно этот фактор является решающим при принятии решения об аутсорсинге.

Специализированная компания раньше любой отраслевой фирмы знакомится с новыми разработками. Используя аутсорсинг, другие компании получают передовые технологии, не затрачивая материальные и временные ресурсы на их разработку. Более того, возможности вкладывать сопоставимые с западными компаниями ресурсы в развитие основных средств (а также сопутствующие им технологии и знания) для средних российских компаний чаще всего отсутствуют. При несоответствии результатов выполненной работы ожиданиям заказчика, если иное не оговорено контрактом, аутсорсинговая компания обязана исправить недочеты за свой счет.

Аутсорсинговые компании выступают в роли кузницы кадров, своевременно повышая квалификацию сотрудников и обеспечивая им возможности профессионального роста. Это достигается благодаря разнообразию задач в обслуживаемых компаниях. Специалисты, работающие в аутсорсинговых фирмах, обычно проходят специальное обучение, что позволяет заказчику экономить на дорогостоящих тренингах и сертификациях и при этом пользоваться услугами настоящих профессионалов. Причем в случае увольнения, болезни или отпуска такого работника, если иное не оговорено контрактом, аутсорсинговая компания заменит его специалистом аналогичной квалификации.

Однако необходимо учитывать, что при передаче на аутсорсинг сразу нескольких важных функций возникает риск утечки информации и появления нового конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг. Снизить этот риск можно, заказав аутсорсинг различных аспектов бизнеса разным аутсорсерам, хотя это и увеличивает издержки. Кроме того, первостепенное значение имеют нахождение добросовестных партнеров, отлично зарекомендовавших себя на рынке услуг, и грамотное заключение с ними контрактов с фиксацией всех необходимых условий. Другой опасностью являются потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности компании, вследствие чего оно может принимать неадекватные решения. Компания в случае неожиданного отказа от услуг аутсорсера или его банкротства, риск которого всегда существует, может столкнуться еще с одной неприятностью — необходимостью срочно искать новых партнеров или начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге, в отсутствие необходимых знаний и опыта из-за длительного пользования услугами сторонних специалистов вместо обучения своих. Помимо перечисленных недостатков возможны и увеличение издержек при передаче второстепенных функций, и снижение качества при недобросовестности аутсорсера. Эти проблемы особенно остро стоят в условиях неразвитости рынка, недостаточно сильной конкуренции.

Эффективность управления отношениями с заказчиками аутсорсинговых услуг

будет зависеть от этапа жизненного цикла данных услуг. У компании-исполнителя услуги клиентов может быть несколько, потребности каждого клиента будут отличаться своими специфическим особенностями (потребностями), а следовательно, и этап жизненного цикла услуги для каждого отдельного клиента компании-аутсорсера будет различен. Решение данного вопроса требует от компаний концентрации усилий для разработки концепции позиционирования аутсорсинговой услуги в зависимости от этапа жизненного цикла данной услуги и жизненного цикла взаимоотношений заказчика и аутсорсера.

Если рынок данных услуг находится в стадии внедрения, что характерно в настоящее время для большинства российских рынков, то позиционирование должно строиться на ядре товара/услуги, а именно на лучшем удовлетворении определенных потребностей заказчика, которые ранее он обеспечивал с помощью собственных служб и путем привлечения множества сторонних заказчиков.

При росте и насыщении рынка компаниями, таким же образом себя позиционирующими, имеет смысл сместить акценты позиционирования на «товар в реальном исполнении», т.е. на отличительные особенности предложения компании, которые позволяют обеспечить больше выгод для заказчика от использования аутсорсинга. Этими особенностями могут являться масштаб компании и опыт ее деятельности, финансовая ответственность за сбой в работе, комплексность оказываемых услуг и обслуживаемых объектов, охват смежных областей, использование новых технологий.

На стадии зрелости аутсорсинговая компания должна суметь предложить рынку большее, чем просто услугу, т.е. потенциальный товар. В данном случае это должно быть предложение, заключающееся в замещении каких-либо функций и выполнении их, пусть даже более профессионально и эффективно, а приложение эффективного управления — той обеспечивающей или вспомогательной областью предприятия, которая передается на аутсорсинг.

Смена стадий жизненного цикла может происходить и во взаимоотношениях аутсорсера и компании-заказчика при длительном периоде взаимоотношений.

M.N. Rydenko

OUTSOURCING DEVELOPMENT IN A BUSINESS SYSTEM

In the paper outsourcing in a business system is considered. Outsourcing is used as a method for enhancement of company operation efficiency and for the cost reduction. The main reasons for a company to use outsourcing are studied. Industrial outsourcing development in Russia is considered. Positive and negative features of IT- outsourcing are discussed.