

© **Грошева Н. Б., Катровский Ю. А., 2017**

Иркутский государственный университет, г.Иркутск

В данной статье рассмотрено понятие аутсорсинга, его актуальность в условиях сетизации экономики. Проанализированы достоинства и недостатки аутсорсинга в России. Выявлена и обоснована необходимость введения аутсорсинга для непрофильных сервисов.

Ключевые слова: сетевые формы организаций, виды аутсорсинга, формы аутсорсинга

Вопрос комплексного обеспечения производства и сбыта своими силами или передачи в стороннее ведение стоит достаточно давно. Апологет самостоятельности Генри Форд, которому приписывается множество цитат — «Если ты будешь колоть дрова сам, то согреться ими дважды», «Хочешь сделать хорошо — сделай сам» — пришел к идее разделения функций и передачи части процессов на аутсорсинг, когда себестоимость самостоятельность реализации полного цикла производства автомобиля сделала его не конкурентоспособным.

В современной российской практике на аутсорсинг передается большое количество непрофильных для организаций функций: от ведения бухгалтерского учета до уборки и охраны помещений. К непрофильным можно отнести либо

те процессы, которые не вписываются в компетенции собственника или менеджеров (не умение ими управлять), не соответствуют бизнес-стратегии собственника (повышение качества процесса не является приоритетным), либо не приносящие доход в цепочке создания стоимости (не оплачиваемые конечным покупателем продукции, работы или услуги).

Отметим, что ярким примером аутсорсинга непрофильной функции является централизация бюджетного учета — когда все учетные функции передаются от сети бюджетных учреждений в централизованную бухгалтерию. Данный опыт существовал во время СССР, потом в большинстве муниципальных образований и субъектов такие бухгалтерии были расформированы и функции учета переданы в учреждения. В настоящее время проходит обратный процесс, что позволяет

экономить бюджетные средства и повысить качество учета.

Так, Ерженин Р. отмечает, что «практические эксперименты показывают, что при создании отраслевых или межотраслевых централизованных бухгалтерий на уровне муниципалитетов производительность в них (в сравнении с децентрализованной формой) можно увеличить более чем в 2 раза, а экономичность в организации бухгалтерского учета в МО может составить 2–4 % относительно суммы их годовых бюджетов» [1, с. 248].

Для коммерческого сектора эффективность аутсорсинга может быть в разы выше, как за счет объемов, так и за счет потребности в высоком качестве услуги.

Основные передаваемые функции определяют «вид» аутсорсинга:

- промышленный аутсорсинг, то есть передача всего производственного процесса стороннему исполнителю. Основные задачи — снижение себестоимости и повышение качества продукции (вариантом может быть передача части производственной функции);

- транспортный или логистический аутсорсинг: от передачи функции перевозки и хранения товара (что позволяет избежать содержания складов и снизить издержки на логистику) до полностью передачи логистической функции (включая заказ, закупку, доставку, хранение);

- юридический или бухгалтерский аутсорсинг: позволяет передать соответствующие вопросы другой компании, что оказывается дешевле, чем платить собственной службе. Кроме того, в ряде случаев наличие многопрофильности услуги позволяет повысить качество ее оказания за счет наличия в штате исполнителя соответствующих специалистов;

- аутсорсинг персонала (или аутстаффинг): актуален для сезонных бизнесов или при наличии неквалифицированного или наоборот узкоспециализированного персонала, когда поиск, наем и обучение персонала занимает огромное количество времени и денег, а стоимость простоя достаточно велика.

Причин применения аутсорсинговых схем достаточно много:

- для публичной компании — выстраивание более понятных для инвестора цепочек создания ценности (концентрация на основной функции);

- потребность в повышении качества услуги (когда внешний исполнитель может оказать ее более качественно, чем внутренний);

- снижение затрат на услугу (в случае если рыночная цена ниже чем внутренняя);

- реорганизация компании (выведение непрофильных подразделений);

- повышение качества управления в компании за счет концентрации управленческого контроля на основной функции;

- Антимонопольные схемы (выведение отдельных функций в независимые компании).

Существует несколько важных аспектов аутсорсинга, которые необходимо решить до ликвидации собственного бизнес-процесса.

Объем услуги (полная передача бизнес-процесса, передача части функций, передача не основной функции).

Выбор исполнителя (вывод собственного подразделения в дочернее или зависимое общество, инсорсинг, сторонний исполнитель).

Реорганизация компании (ликвидация подразделения, выполнявшего услугу, перевод работников и так далее).

Объем рисков (организационных, инвестиционных, финансовых и стратегических).

По объему передаваемой услуги: может передаваться весь бизнес-процесс (например, в случае с бухгалтерским учетом это передача функции по организации учета, ведению первичного учета, сдачи отчетности, судебной и иной работы), часть функций (для бухгалтерского учета, например, ведение и сдача отчетности), или не основная функция (например, работа с налоговыми органами и социальными фондами).

Выбор исполнителя может быть обусловлен несколькими причинами:

- наличие собственного достаточно квалифицированного персонала в избыточном количестве (когда затраты на содержание достаточно высоки) может стимулировать выделение подразделения в отдельную компанию, обслуживающую и «материнские» процессы, и работающую на внешний рынок;

- интеграция бизнес-процессов нескольких связанных компаний в едином центре (вариант создания инсорсинга — самостоятельного оказания услуги условно-независимым подразделением);

- наличие на внешнем рынке достаточно конкурентной среды и большого количества квалифицированных исполнителей (в случае с монополизмом в данной сфере могут возникнуть риски удорожания услуги).

Формат реорганизации определяется как качеством исполнителей, так и потребностью компании в персонале: в ряде случаев реализаторов услуги просто увольняют, иногда передают в компанию-подрядчик с условием сохранения именно их в качестве исполнителей, либо выделяют целиком подразделение, оказывающее услугу. В последнем случае материнская компания будет основным заказчиком услуги.

При передаче бизнес-процесса на аутсорсинг необходимо так же выделить и оценить специфические риски.

К организационным рискам можно отнести «перебой» в реализации передаваемой функции на

время реорганизации, уход ключевого персонала, увеличение времени на оказание услуги. Сюда так же надо отнести налоговые риски (если персонал передается в дочернюю компанию и возникает совокупная экономия на налогах, вопрос обоснования данного процесса будет достаточно актуальным), и претензионные риски, связанные с увольнением персонала и изменением его функций.

К инвестиционным рискам относится снижение инвестиционной привлекательности компании. При выделении подразделения в отдельный бизнес происходит так называемый divestment-процесс, когда сокращается размер компании и размер работающего капитала. Кроме того, процессы реорганизации бизнеса могут вызвать опасения у инвесторов.

Финансовые риски — это рост затрат на реализацию услуги, когда либо исполнитель увеличивает стоимость услуги по сравнению с внутренними затратами компании, либо появляются дополнительные функции, которые так же необходимо реализовать (например, кроме бухгалтерского учета — проверка достоверности отчетности, ведение отчетности по международным стандартам, повышение качества услуги и так далее).

Стратегические риски — это риски утраты компетенции, когда передача функции означает невозможность ее самостоятельной реализации в перспективе, потеря персонала, выведенного в отдельное подразделение (при отсутствии стабильного внешнего заказа), невозможность получения услуги (когда «рыночная» компания не захочет или не сможет оказывать необходимую услугу). Так же при неверной оценке непрофильности процесса компания-исполнитель может «дополнить» процесс остальными функциями и конкурировать с основной компанией за ее базовый рынок.

Отдельно следует отметить, что развитие аутсорсинга в западной практике обусловлено появлением новых форм организации бизнеса — сетевых, когда несколько компаний объединяют свои ресурсы, выполняя каждая выделенную функцию, но вместе производя необходимый рынок продукт. В сетевой организации каждый из бизнесов оставляет за собой ту функцию, реализация которой для него является наиболее приоритетной, либо которую он может реализовать лучше других компаний. К новым формам организаций можно отнести появление «организации-заказчика», которая выстраивает всю цепочку создания стоимости и организует ее выполнение, но сама является только координатором процесса, оставляя все функции на компаниях-подрядчиках, выбираемых на конкурсной основе.

Так, многие компании используют аудит и консалтинг, то есть отдают свою деятельность на независимую проверку и используют консультации других компаний. В мире существуют 4 компании

предоставляющие такого вида услуги, по другому их называют «Большой четверкой». Это четыре крупнейших в мире компании, предоставляющие аудиторские и консалтинговые услуги:

- Pricewaterhouse Coopers;
- Deloitte;
- Ernst & Young;
- KPMG.

Данные компании обладают высокими рейтингами, изза своей высокой доходности и количеству сотрудников, тем самым все больше предприятий доверяет им свои операции.

Однако в России компании неохотно передают «свои» функции исполнителям, переоценивая объем рисков, либо имея достаточную «подушку» финансовой безопасности, позволяющую не искать экономию на реализации внутренних услуг. Для ряда услуг не сформирован конкурентный и мобильный рынок исполнителей, так как малому или среднему бизнесу не хочется «первому» предлагать какую-то услугу, а потенциальным заказчикам, чтобы процесс оказания данной услуги на аутсорсинге «отрабатывали» именно на них. Кроме того, иностранные компании, работающие в России, предпочитают передавать услугу не местным, а иностранным исполнителям (тем самым формируя имидж «более квалифицированных» исполнителей, что ограничивает рынок). Также, можно обратиться к статистике использования аутсорсинга в России и за рубежом. Она говорит о том, что зарубежные компании очень часто используют данную услугу, особенно это касается ИТ-сегмента, а в России аутсорсинг это будущее, которое постепенно входит в жизнь предпринимателей, ведь российский менталитет предпринимателей очень сложно воспринимает, что-то новое.

Следовательно, аутсорсинг в различных формах в российской практике не используется в полной мере, и данное направление является достаточно перспективным как для заказчиков, так и для исполнителей. ■

1. Ерженин Р. В. Роль автоматизации в эффективной организации бюджетного учета в публично-правовых образованиях / Р. В. Ерженин // Вестник Иркутского Государственного Технического Университета / Издательство Иркутского национального исследовательского технического университета – 2015. — № 3. — С. 244- 250.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Ерженин Р. В. Роль автоматизации в эффективной организации бюджетного учета в публично-правовых образованиях / Р. В. Ерженин // Вестник Иркутского Государственного Технического Университета / Издательство Иркутского национального исследовательского технического университета – 2015. — № 3. — С. 244- 250.

Outsourcing as a network form of interaction

© **Grosheva N., Katrovsky Yu., 2017**

In this article the concept of outsourcing, its relevance in the conditions of networkization of the economy is considered. The advantages and disadvantages of outsourcing in Russia are analyzed. The need to introduce outsourcing for non-core services has been identified and justified.

Keywords: network forms of organizations, types of outsourcing, forms of outsourcing