

Аллених Марина Анатольевна

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АУТСОРСИНГА КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/47.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2010. № 2 (33): в 2-х ч. Ч. I. С. 125-128. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2010/2-1/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

По большому счету необходимо решить многогранную и масштабную проблему – максимально полного удовлетворения возрастающих потребностей населения. При этом, прежде всего, необходимо учитывать современные тенденции развития потребностей, а также сложившуюся структуру платежеспособности различных групп российского населения.

Таким образом, перед наукой стоит крупная теоретико-методологическая задача – разработка целостной концепции развития отечественной сферы сервиса, учитывающей эффективность деятельности организаций сервиса для региона, муниципального образования и потребителя.

Ряд задач можно решить только путем согласованных действий научных организаций, представителей бизнеса и местных администраций.

Максимально возможное обеспечение потребностей населения региона в услугах высокого уровня требует безусловного решения актуальных задач, основными из которых являются следующие:

- повышение качества услуг и культуры обслуживания;
- развитие в регионе полного спектра услуг и форм обслуживания с тем, чтобы население и организации имели возможность получения максимального количества высококачественных услуг;
- содействие развитию рыночной инфраструктуры, а также освоению современных наукоемких услуг;
- формирование массовой доступности всех видов услуг с точки зрения территориального размещения сервисных фирм, их режимов работы и возможностей обслуживания в удобных для потребителей местах (на дому, в общественных местах, по месту деятельности бизнеса);
- обеспечения ценовой доступности услуг для различных категорий населения;
- обеспечение населения социально значимыми услугами;
- создание сети муниципальных предприятий для полноценного обслуживания слабо защищенных групп населения.

Среди основных задач, согласно экономической теории и практическому опыту, выступают следующие: внедрение современных видов услуг и форм обслуживания, расширение сети сервисных фирм, развертывание и углубление инновационных процессов, всемерное стимулирование предпринимательской деятельности, привлечение инвестиций, формирование адекватного регионального управления отраслью.

Принципы формирования региональной сервисной стратегии тесно взаимосвязаны с методикой разработки программы реализации и включают: анализ состояния отрасли, условий ее функционирования, вопросы правового обеспечения деятельности предприятий сервиса, выбор инструментов осуществляемой региональной политики, всестороннюю оценку перспектив развития и последствий реализации программы, выработку организационно-экономических механизмов поддержки предприятий отрасли.

Приоритетные виды услуг выделяются на основе изучения спроса, оценки динамики роста отдельных услуг в перспективе, анализа энергоемкости, капиталоемкости освоения новых видов услуг, оценки мультипликативного эффекта внедрения услуг на другие отрасли региональной экономики.

Кроме демографических и экономических факторов, имеющих первоочередное значение для размещения предприятий сферы услуг имеет важное значение прогнозирование спроса на производимые услуги в будущем.

Список литературы

1. **Аванесова Г. А.** Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2004. 318 с.
2. **Воронин А. Г., Лапин В. А., Широков А. Н.** Основы управления муниципальным хозяйством. М., 1998. 345 с.
3. **Молев М. Д.** Сфера сервиса: региональная стратегия развития: монограф. Шахты: Изд-во ЮРГУЭС, 2008. 104 с.

УДК 331.103

Марина Анатольевна Алленых

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АУТСОРСИНГА КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ[©]

В современном мире компании сталкиваются с беспрецедентным давлением со стороны рынка. Выживают и добиваются успеха лишь те из них, которые ведут бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения операционных издержек при сохранении высокого качества товаров и услуг. Одной из наиболее современных и успешных бизнес - стратегий, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ, является аутсорсинг.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* - внешний источник) - передача компанией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

Аутсорсинг - это практическая реализация принципа разделения труда и кооперации. Принцип аутсорсинга: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

Тема аутсорсинга практически любой неключевой функции в компании сегодня весьма актуальна на Западе. Передаются специализированным компаниям управление автопарком, поездками, кадрами, логистика, даже сборочное производство. Годными для аутсорсинга считаются функции зрелые, те, в которых не прогнозируется инновация, способная дать компании стратегическое преимущество. Поэтому компании идут на аутсорсинг для того, чтобы сосредоточиться на своей основной деятельности, а не заниматься управлением столовыми, уборщиками, начислением в пенсионные фонды, вылавливанием компьютерных вирусов. Период активного внедрения модели аутсорсинга в мире пришелся на 1990-е гг., когда широкое признание получила идея деления функций на основные и второстепенные и передачи последних специалисту в данной области.

Рост аутсорсинга начался со сферы информационных технологий. В связи с их бурным развитием в конце XX в. предприятия столкнулись с необходимостью инвестировать на порядок больше средств в быстро устаревающее и дорогостоящее программное обеспечение и привлечение более квалифицированных специалистов. Компании начали беспокоиться о том, что это отнимает все больше времени и ресурсов, и вскоре эта проблема вышла за рамки ИТ-сфер.

Одним из первооткрывателей аутсорсинга считается всемирно известная фирма Kodak. В начале 90-х годов XX века руководство компании пришло к неожиданному решению - достижение мирового лидерства в сфере высоких технологий не является основной целью компании. В результате, топ-менеджеры решили передать все ИТ-звено компании IBM, которая как раз и стремилась к лидерству в упомянутой сфере. Процесс, как и предполагалось, оказался взаимовыгодным. Kodak обеспечила себе отличное обслуживание информационных систем, а IBM получила очень выгодный долгосрочный контракт. Сотрудники IBM получили возможности дальнейшего повышения квалификации.

Практика аутсорсинга помогает компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, ускорения адаптации к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг и уменьшения рисков. Используя аутсорсинг второстепенных функций, компания-заказчик может сконцентрироваться на своей специфике. В отличие от субподряда, аутсорсинг является стратегией управления компанией, а не просто видом партнерского взаимодействия, поскольку предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании.

Распространенными (основными) считаются следующие виды аутсорсинга: ИТ аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов и производственный аутсорсинг, в который входят эксплуатация объектов недвижимости, услуги профессиональной уборки и рабочего питания, управление транспортным парком предприятия и другие. К аутсорсингу бизнес-процессов относят управление персоналом, внутренний аудит, финансы и бухгалтерию и другие функции.

Стремительное развитие технического прогресса привело к тому, что аутсорсинг стал основной стратегией современного бизнеса. Менеджеры по-прежнему стремятся обеспечить максимальную конкурентоспособность своей компании. Однако аутсорсинг - это лишь одно из возможных решений проблемы сохранения конкурентоспособности. Любая справедливая оценка этого метода должна быть основана на его сравнении с другими приемами, которые применяются в данный момент или могли бы быть применены для улучшения конкурентного положения фирмы.

Благодаря аутсорсингу эффективность компании возрастает, но его неправильное использование может привести к катастрофическим последствиям для бизнеса. Несмотря на возросшую популярность этого инструмента, лишь у немногих руководителей есть опыт принятия решений о выборе видов деятельности, которые действительно целесообразно передавать стороннему поставщику.

Максимальный экономический эффект обычно достигается за счет концентрации усилий компаний на основном виде бизнеса. Все остальное должно быть выведено за баланс. Именно поэтому в развитых экономиках процветает сегмент бизнес-услуг: маркетинговые и PR-агентства, юридические и адвокатские конторы, аудиторы и прочие консультанты.

Обычно предприятия обращаются к аутсорсингу с целью сокращения затрат, расширения своих возможностей и повышения гибкости бизнес-процессов. Однако аутсорсинг оказался необычайно сложным процессом, и получить обещанную выгоду удается не всем.

При производственном аутсорсинге предприятие передает подрядчику свою производственную цепочку или ее часть в тех случаях, когда процесс производства собственными силами обходится предприятию дороже, чем привлечение аутсорсера. Первыми передали часть производства на аутсорсинг производили электроники и телекоммуникационные компании.

В компании на одной чаше весов находятся затраты, на другой - доходы. Есть еще одна сторона вопроса - риски и безопасность. Именно сочетание всех этих трех компонентов приводит или не приводит к выбору аутсорсинговой модели ведения тех или иных бизнес-процессов и их компонентов.

Аутсорсинг порождает фундаментальные риски, более половины которых имеют структурный характер, и поэтому от них невозможно полностью избавиться. При возникновении новых рисков перед руководством компаний встает вопрос: продолжать или не продолжать? Глобальным компаниям зачастую не удается найти глобальных провайдеров, чтобы пользоваться стандартизованными услугами в различных регионах, и это вынуждает их сотрудничать сразу со многими или снижать планку, поставленную перед аутсорсингом.

Озабоченность вызывает возможность утраты интеллектуальной собственности и корпоративных знаний, нарушения конфиденциальности, потери контроля за функциями, отданными на аутсорсинг. При передаче таких функций инфраструктуры ИТ, как системное администрирование, провайдеры получают доступ практически ко всем данным компании. Уменьшить этот риск трудно, если вообще возможно.

Риск утраты корпоративных знаний возрастает, когда на аутсорсинг отдаются функции, обеспечивающие лидерство на рынке. Он может быть частично смягчен, если передать только потребительские процессы. В одной из компаний предложили такой принцип: «Если процесс базируется на жестких правилах, его можно передать на аутсорсинг; если на принятии решений - отдавать нельзя». Не следует терять контроль и над ключевыми областями, что чревато катастрофическими последствиями.

Передача управления и знаний провайдеру в конечном счете ослабляет организацию и увеличивает зависимость от него. В этом случае, провайдеры могут привязать компанию к системам собственной разработки, чем затруднить переход к другому провайдеру.

Компании пытаются переломить эту тенденцию, ведя переговоры о более коротких сроках, более гибких контрактах и работая с несколькими провайдерами. Те, у кого в прошлом были эксклюзивные соглашения, предупреждают о большом риске и о своем нежелании повторять такой опыт.

Связывание себя многолетними контрактами зачастую приводит к потере гибкости, необходимой для того, чтобы оперативно реагировать на динамику рынка, в частности, вследствие изменений в законодательном регулировании. Провайдеры же стремятся к долгосрочным отношениям, дабы возместить начальные инвестиции и получить прибыль. При требовании сократить время действия договора, они поднимают расценки. Тем не менее, компании предпочитают заключать соглашения с более короткими сроками, даже если они явно дороже.

Однако подобные стратегии обеспечивают лишь ограниченную защиту. Даже краткосрочные соглашения (менее чем на три года) зачастую оборачиваются чрезмерной зависимостью от провайдеров. «Второй сорсинг» (схема, при которой услуги поставляют два провайдера, благодаря чему удается предотвратить возможность установления монопольных цен) при аутсорсинге услуг затруднителен. Обращение к нескольким провайдерам повышает уровень сложности и требует дополнительных ресурсов на управление контролем. Зависимость от провайдера полностью исключить невозможно, потому что организация не в полной мере владеет функциями, знаниями, людьми и системами.

Выгода позиции провайдера при отстаивании его интересов становится очевидной при пересмотре условий контракта или его возобновлении - зачастую компания вынуждена соглашаться с выдвигаемыми условиями. Происходит постепенное снижение уровня обслуживания и предоставление услуг по завышенным ценам - по сравнению с рыночными. Недостатки в операционном управлении ведут к тому, что компании возвращают себе большую часть внутренних операций.

В ближайшем будущем невозможность полного устранения структурных рисков, неопределенность с экономией расходов и избытие компонентов, подлежащих управлению (люди, процессы и знания), могут привести к тому, что аутсорсинг перестанет быть привлекательным для крупных организаций.

Как и любой другой метод аутсорсинг имеет преимущества и недостатки.

Преимущества аутсорсинга состоят в следующем:

1. Экономия средств. Стоимость услуг аутсорсинга гораздо ниже, чем затраты на построение собственной структуры. С зарплаты собственных работников вы обязаны отчислять налоги и взносы в фонды. Стоимость услуг аутсорсера является вашими затратами и сокращает налогооблагаемую базу.

2. Экономия рабочего места. Создание собственной структуры требует дополнительные офисные площади, оргтехнику, канцтовары, справочно-правовые системы, лицензионное программное обеспечение.

3. Постоянная безотказная работа. Собственным работникам вы обязаны предоставлять ежегодный отпуск, больничный. Фирма - аутсорсер работает постоянно.

4. Экономия времени. Подбор кадров - непростая задача, требующая времени. Инфраструктура, технологии и специалисты необходимые компании уже есть у аутсорсера.

5. Гарантированное качество. Фирма - аутсорсер имеет в своем штате команду высококвалифицированных специалистов и обладает богатым опытом выполнения аналогичных проектов.

Главная цель аутсорсинга заключается не в экономии средств, а в возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и людские ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учёта, обеспечение функционирования офиса, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Статистика, собранная в 1997 году Американской ассоциацией менеджмента, показала, что уже тогда 20% из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 80% - часть административных функций.

Еще одним примером внедрения аутсорсинга является иллюстрация современной стратегии развития компании Nike. Она пошла еще дальше, передав на аутсорсинг производство спортивной одежды, распространение и реализацию. Сама же компания оставила за собой лишь дизайн производимой одежды и управление патентами, товарными знаками.

Недостатки:

1. Уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании - аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне.

2. Недостаточность рычагов управляющего воздействия на фирму-аутсорсера, что может привести к снижению эффективности процессов.

3. Наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия.

4. Увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями (особенно проявляется в телекоммуникациях)

5. Незнание национальной культуры (при переводе call-центров за границу). В случае call-центров ситуация часто является конфликтной, что требует адекватного поведения сотрудников, которыми чаще всего являются студенты. Штатный сотрудник (за счёт рабочего общения с коллегами) способен своевременно выявлять некоторые ошибки (как ошибка в получателе корреспонденции), а иногда проинформировать клиента о новинках, при том, что внештатный обычно выявляет только «шаблонные» ошибки, которые являются менее критичными.

С развитием рыночной экономики и ужесточением конкурентной борьбы за платежеспособный спрос потребителя компании должны тщательно проанализировать все достоинства и недостатки аутсорсинга и принять решение о его применении в конкретных условиях.

Список литературы

1. Бравар Ж.-Л., Роберт М. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Баланс Бизнес Букс, 2007.
2. Йордон Э. Аутсорсинг: конкуренция в глобальной гонке за производительностью. Лори, 2006.
3. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. Вильямс, 2004.
4. <http://www.lawlinks.ru/view>
5. <http://www.advertology.ru/article31659.htm>

УДК 658.5

*Ольга Анатольевна Бабордина
Самарский государственный технический университет*

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНТРОЛЛИНГА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ[©]

Для решения задачи, поставленной Президентом России, изменить структуру экономики для быстрого её подъема, необходимы эффективные методы управления. Улучшению экономической ситуации в стране способствует реформирование промышленных предприятий. В настоящее время растет потребность у менеджеров в использовании современных методов, принципов, а также квалифицированных специалистов для принятия эффективных управленческих решений. Эффективное управление на промышленных предприятиях должно основываться на взаимодействии таких элементов как технологическое оборудование, производственная, инновационная и организационно-управленческая деятельности.