

применение технологии аутсорсинга в деятельности групп производственных предприятий

Аннотация

В статье рассмотрено применение технологии аутсорсинга на примере взаимодействия крупной компании и мелких фирм, имеющих одного собственника. Выделены положительные моменты используемой технологии как для крупного производителя, так и для небольших фирм.

Ключевые слова: аутсорсинг, управление, эффективность управления, конкурентоспособность

**Крумина
Ксения Васильевна**
доцент кафедры
организации
и управления
наукометкими
производствами,
Омский
государственный
технический
университет
krum_x@mail.ru

**Листопадная
Светлана
Анатольевна**
главный менеджер,
ЧУКУ «Самрук –
Казына», г. Астана
istopadnyaya@mail.ru

В настоящее время многие крупные компании стремятся снизить свои расходы. В рамках таких программ обслуживающие и вспомогательные производства, а также выполнение непрофильных работ выводятся за рамки компаний. Это приводит к тому, что вокруг крупных предприятий существует множество мелких фирм, связанных с ними через выполнение определенных этапов производственных процессов.

Рассмотрим ситуацию, в которой и крупное производство, и мелкие предприятия принадлежат одному собственнику. В качестве примера возьмем следующую группу предприятий:

- 1) «Головная компания» – основное производство, приносящее прибыль;
- 2) «АВТО» – транспортная компания, имеющая на балансе парк легкового, грузового и спец транспорта;
- 3) «НИИ» – предприятие, ведущее исследовательскую работу, разработку новых технологий в производстве;
- 4) «Строительство» – компания, ведущая строительно-монтажные работы как на предприятиях Группы, так и сторонних.

В этом случае применение технологии аутсорсинга может быть наиболее эффективно.

Ресурсы аутсорсинга

Термин «аутсорсинг» (*«outsourcing»* – *«outside resource using»*) означает «использование внешних ресурсов». В своих трудах Сафова С.Н., Быков М.А. характеризуют аутсорсинг как «определенную последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче ранее самостоятельной реализуемых организацией функций или видов деятельности «третьей стороне» [7].

В экономической литературе под аутсорсингом понимают не только процесс передачи на сторону работ и услуг, но и ответственности за их выполнение, т.е. «предполагается наличие определенного механизма управления» [3].

Отношения в рамках аутсорсинга связывают организацию – производителя продуктов и/или услуг (заказчика) и аутсорсера (организацию-исполнителя), располагающую необходимыми ресурсами.

К таким ресурсам можно отнести:

- 1) *профессиональные* (наличие у аутсорсера высококвалифицированных специалистов, которых нет у компании-заказчика);
 - 2) *производственно-технологические* (наличие у аутсорсера производственных технологий или мощностей, которых нет у компании-заказчика);
 - 3) *административно-финансовые* (умение аутсорсера управлять процессами/проектами, снижая их стоимость и ускоряя выполнение);
 - 4) *региональные* (вынесение производства (частично или полностью) в регионы с более дешевой рабочей силой и т.п.).

Ресурсы аутсорсера привлекаются заказчиком для реализации не только вспомогательных и обслуживающих внутренних процессов, но и основной деятельности. Таким образом, использование ресурсов аутсорсера, вынесение ряда функций или бизнес-процессов «на сторону» имеет своей целью максимальное удовлетворение запросов потребителя, т.е. соответствие продукта/услуги отдельным ценовым, качественным критериям.

«В современной практике особенно выделяется аутсорсинг обслуживающих процессов, к которому относятся: бухгалтерское и юридическое

под аутсорсингом понимают не только процесс передачи на сторону работ и услуг, но и ответственности за их выполнение

обслуживание, услуги автотранспорта, обслуживание средств связи, оргтехники и компьютеров и пр. При этом происходит заметное сокращение производственных отделов и штата работников организации-заказчика, ранее ответственных за выполнение данных работ» [1].

Организационная сторона аутсорсинга

В нашем примере предприятия связаны следующими договорами аутсорсинга.

1) *Предприятие «Авто»* оказывает транспортно-логистические услуги всем предприятиям Группы: предоставляет грузовой транспорт для обеспечения перевозки сырья и готовой продукции, автотранспорт для доставки сотрудников с работы и к месту работы, легковой транспорт для руководителей предприятий, спецтранспорт для уборки территории всех предприятий Группы. Такая централизация позволяет наиболее эффективно использовать существующий транспортный парк [5], всегда иметь возможность заменить неисправное транспортное средство либо заболевшего водителя и обеспечить полную загрузку транспортного средства, используя его в течение одного дня по заявкам нескольких предприятий Группы. (Например, «Газель» утром доставляет на работу сотрудников в офис Головной компании, в течение дня та же «Газель» развозит диспетчерские и строительные бригады по территории предприятия между цехами, вечером отвозит работников офиса с работы домой, используется в качестве дежурного транспорта в течение суток (аэропорт, ж/д вокзал и т.д.)).

Также минимизируются затраты на техническое обслуживание всего парка автотранспорта (скидки и бонусы автосервисов, приобретение качественных ГСМ от производителей и т.д.).

2) *Предприятие «Строительство»* оказывает услуги по ремонту и строительству объектов производственного назначения, офисов для всех предприятий Группы. Строительная деятельность подлежит обязательному лицензированию, поэтому «Строительство» имеет необходимые лицензии, членство в «Союзе строителей». Так как совокупный объем работ «Строительства» значительно, чем был бы у каждого предприятия Группы в отде-

*ресурса аутсорсера
привлекаются
заказчиком для
реализации не только
вспомогательных
и обслуживающих
внутренних
процессов,
но и основной
деятельности*

льности, Предприятие имеет возможность закупать оптом материалы, привлекать высококлассных специалистов, рационально используя их труд. Таким образом, на предприятиях группы отпадает необходимость иметь в штате постоянный персонал, призванный осуществлять текущий и капитальный ремонт.

3) «НИИ» – организация, штат которой состоит только из сотрудников, занимающихся разработкой новых технологий, тестирования их на производстве, оформлении заявок на получение патентов и т.п. Бухгалтерский учет и связанная с ним отчетность передана по договору аутсорсинга Головной компании.

4) Одним из отделов Головной компании является *отдел внутреннего контроля и аудита*, в функции которого, наряду с прочими, входит и аутсорсинговое сопровождение бухгалтерского учета обслуживающих предприятий Группы. Функциями специалиста отдела, обслуживающего, к примеру, «НИИ», является анализ и корректное отражение в бухгалтерском учете первичных документов, осуществление необходимых расчетно-кассовых операций, непосредственно составление бухгалтерской отчетности с использованием современных информационных технологий [4]. При этом специалист несет полную ответственность за качество отчетности.

Отдел внутреннего контроля и аудита Головной компании осуществляет проверку финансового состояния (аудит) предприятий Группы. Специалисты отдела анализируют бухгалтерскую отчетность, проверяют корректность отражения в ней отдельных операций, обращают внимание на возможные риски, дают рекомендации по устранению ошибок.

Передача Головной компании функций контроля и аудита существенно упрощает процедуру подготовки консолидированной отчетности Группы, позволяет избежать ошибок в отчетности и, как следствие, санкций надзорных органов к каждой из компаний Группы в отдельности (отчетность проверяется не только бухгалтером отдельного предприятия, но дополнительно и специалистом Головного предприятия) компаний.

**применение
в менеджменте
принципов процессного
управления дало
начало аутсорсингу
бизнес-процессов**

5) Юристы Головной компании оказывают квалифицированную помощь и осуществляют юридическую экспертизу планируемых к заключению дочерними компаниями хозяйственных договоров.

Санкции, предъявленные к каждому из предприятий Группы, могут негативно отразиться на Группе в целом (например, неисполненные обязательства по уплате налогов из-за их неверного исчисления, наличие просроченной кредиторской задолженности – все неисполненные обязательства предприятия-дочки могут быть регрессом предъявлены материнской компании), как следствие, страдает деловая репутация Головной компании и собственника.

Плюсы аутсорсинга

Применение в менеджменте принципов процессного управления дало начало *аутсорсингу бизнес-процессов* (*Business Process Outsourcing, BPO*) как некой новой методологии. Данная методология логически дополняет *ренинжиниринг бизнес-процессов* (*Business Process Reengineering, BPR*). Аутсорсинг бизнес-процессов в свою очередь является одной из частей общей программы реструктуризации заказчика в рамках ВРР.

По мнению Б.А. Аникина, аутсорсинг бизнес-процессов является одной из частей общей программы реструктуризации заказчика в рамках ВРР: «аутсорсеры выходят на рынок, предлагая потенциальным заказчикам (клиентам) комплексные решения, связанные с реорганизацией всей системы управления, основываясь на использовании информационных технологий [4] и ВРР. При этом «на сторону» компании-заказчика выносятся процессы не только в области маркетинга, бухгалтерского учета, но и процессы по управлению человеческими ресурсами и пр.» [1].

«Плюсами» для мелких компаний, окружающих крупного производителя, являются:

1) минимизация затрат на оплату труда квалифицированных специалистов, например, в области бухгалтерского учета, делопроизводства, юридического сопровождения, кадрового обеспечения. Все перечисленные виды работ имеют дело с по-

**«на сторону»
компании-заказчика
выносятся процессы
не только в области
маркетинга,
бухгалтерского
учета, но и процессы
по управлению
человеческими
ресурсами**

тоянно и быстро меняющейся внешней средой. Поэтому чтобы стать квалифицированным специалистом, надо постоянно быть в курсе этих изменений (например, отслеживать изменения законодательства и уметь приводить в соответствие документооборот). То есть специалисты высокого уровня постоянно отслеживают появление и возможности использование новых технологий, возникающих в их предметной области. На оплату труда такого специалиста высокой квалификации (периодически – его обучение) средств может не хватить;

2) наличие опыта решения юридических, судебных, бухгалтерских или каких-либо других проблем, которые уже решались компанией-исполнителем с другими мелкими фирмами, может существенно сэкономить средства (как деньги, так и время) на устранение негативных последствий неправильных решений;

3) в соответствии с изменением законодательства в области аудита с 01.01.2013 уменьшилось число компаний, которые заключают договора об аудиторских проверках. При использовании аутсорсинга достигается большая степень контроля решений (например, при обнаружении ошибок в исчислении налогов по условиям договора может быть предусмотрена система штрафов за ошибочное или несвоевременное предоставление данных в налоговые службы);

4) организация-исполнитель берет на себя не только выполнение работ, но и полную ответственность за качество их исполнения (например, перед ИФНС, органами статистики, судебными органами и т.д.).

Для крупных предприятий положительным моментом, несомненно, является централизация управлеченческой информации, что является крайне важным для принятия оптимальных управлеченческих решений.

По мнению Б.А. Аникина, «Аутсорсинг оказывает влияние на успех бизнеса в целом – репутацию компании; перспективы развития; прочность взаимоотношений с партнерами; конкурентную среду; отношения с покупателями; влияние, оказываемое компанией влияние на формирование экономики региона.

**для крупных
предприятий
положительным
моментом,
несомненно, является
централизация
управленческой
информации**

Выводы

1. Аутсорсинг, в отличие от субподряда, предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компаний, являясь частью стратегии управления компанией, а не просто видом партнерского взаимодействия [2, 6].
2. В последние два десятка лет рынок аутсорсинга претерпел существенные изменения. Умение извлекать максимум прибыли с помощью грамотного управления масштабами и объемом выпуска продукции влияет на конкурентоспособность предприятия в целом. Разделение ответственности при использовании аутсорсинга отражается на процессах создания стоимости.
3. Аутсорсинг как высокая технология менеджмента обеспечивает конкурентоспособность и эффективность деятельности производителя в условиях конкурентной среды, тем самым формируя новый экономический сектор – рынок услуг аутсорсинга.

Литература

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. – 2-ое изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009.
2. Аутсорсинг и кооперация. Учебное пособие / под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, (серия «Высшее образование»), 2010.
3. «Большой коммерческий словарь» / под. ред. проф. Рябовой Т.Ф. – М: «Война и мир», 2008. – С. 228.
4. Грибанов Ю.И. Риски и проблемы внедрения ИТ-аутсорсинга на предприятиях промышленности // Креативная экономика. – 2013. – № 2 (74). – с. 77–82. – <http://www.creativeeconomy.ru/articles/28281/>.
5. Кадникова Н.Н. Моделирование структуры управления при логистическом аутсорсинге // Российское предпринимательство. – 2012. – № 7 (205). – с. 71–76. – <http://www.creativeeconomy.ru/articles/23301/>.
6. Мещерякова С.А. Цепочка ценностей при оценке эффективности аутсорсинговой стратегии // Российское предпринимательство. – 2013. – № 3

(225). – с. 56–60. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/27987/>.

7. Сафова С.Н., Быков М.А. Эволюция развития аутсорсинга // Журнал Экономической теории. – №3. – Институт экономики УрО РАН, 2009.

pn

Ksenia V. Krumina

*Associate professor, Academic Department of Organization and Management of Knowledge-Intensive Industries,
Omsk State Technical University*

Svetlana A. Listopadnyaya

Chief Manager, PJSC "Corporate University 'Samruk – Kazyna,'" the city of Astana

Application of outsourcing technology in the activities of groups of industrial enterprises

Abstract

The article deals with the application of outsourcing technology by the example of interaction between a large company and small firms, owned by one person.

The positive aspects of technology used are highlighted for both the large-scale manufacturer and small firms.

Keywords: outsourcing, management, managerial efficiency, competitive capacity