

не можешь сам, возьми партнера

аутсорсинг для развития предпринимательства

Стремление к успешному ведению предпринимательской деятельности и повышению уровня конкурентоспособности своей продукции заставляет руководство компаний искать и применять новые формы управления бизнесом. Одной из таких форм стал **аутсорсинг**, сущностью которого является система экономических отношений, возникающая при передаче компанией-заказчиком некоторых видов своей деятельности специализированным фирмам на основе специальных долгосрочных договоров. [1] Применение термина «аутсорсинг» относится к не устоявшимся понятиям. Американские экономисты Р. Чампэн и К. Эндрейд подчеркивают, что «этот термин используется как зонтик для обозначения различных направлений деловой активности».[2] Канадский экономист Г. Кассиди считает главной отличительной особенностью аутсорсинга «передачу контракта на сторону», поэтому он ввел термин – «contracting out».[3]

Календжян С. О.
канд. экон. наук,
директор Высшей
школы
корпоративного
управления Академии
Народного Хозяйства
при Правительстве
Российской
Федерации

Использование аутсоринга позволяет достичь преимуществ в жесткой конкурентной борьбе. Главным источником этих преимуществ является использование ресурсов (материальных и иногда очень важно – нематериальных) других компаний для достижения успеха на рынке. В буквальном переводе с английского языка outsourcing означает «за пределами», т.е. выполнение определенных функций на базе ресурсов из другого, привлеченного (по сравнению с основным) источника. Однако в литературе по менеджменту существует множество определений аутсорсинга: отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой организации; долгосрочная кооперация; подрядные работы (например, в строительстве); использование временного работника без заключения с ним трудового договора при посредничестве специализированного агентства; перенос компаниями, занятыми информационными технологиями, части операций за рубеж с це-

люю дистанционного использования труда программистов; использование внешней организации (поставщика) для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций.

Одним из самых распространенных определений аутсорсинга является следующее: «перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия, и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене» [4]. Следовательно, важной чертой аутсорсинга является вынесение вспомогательных или даже части основных бизнес-процессов за физические границы компании.

Например, небольшая компания нанимает для обслуживания своих пяти компьютеров внешнюю фирму, специалист из которой делает периодическую профилактику техники и достаточно быстро приезжает по вызову в случае сбоя. Это обходится значительно дешевле, чем содержание в штате системного администратора, квалификация которого все равно не позволяет оперативно решать сложные проблемы. Компания средних размеров заказывает в агентстве разработку рекламной кампании, начиная с подготовки информационных листов и буклетов и завершая созданием ВЕБ-сайта, организацией передач на радио и телевидении. Она не может позволить себе нанять команду профессиональных разработчиков рекламы и рекламистов на постоянную работу. Это очень дорого. Крупная компания обращается в юридическую фирму для анализа особенностей фрахта судов, так как считает излишним найм на постоянную работу специалиста по международному морскому праву.

Причинами делегирования интеллектуальных задач внешнему исполнителю могут стать: *Во-первых*, необходимость снижения издержек, т.к. содержание в штате на постоянной основе высококвалифицированных специалистов при низкой их загрузке – это дорого. Кроме этого, для них требуется приобрести, как правило, дорогостоящее оборудование.

важной чертой аутсорсинга является вынесение вспомогательных или даже части основных бизнес-процессов за физические границы компании

Во-вторых, необходимость повышения качества решения задачи специализированными внешними компаниями – аутсорсерами.

Сложнее обстоит дело с обеспечением вывода за границу компаний, выполняющих вспомогательные, а иногда и основные бизнес-процессы, например, части производства.

Большинство крупных предприятий в России строились до недавнего времени по принципу самодостаточности. Например, на текстильное предприятие достаточно было завести хлопок и красители, а затем вывозить готовую военную форму. Или на территории автомобилестроительного предприятия строился завод, производящий штампы и прессформы для выпускаемых автомобилей и меньшие по размерам заводы – для производства многих деталей и узлов конечной продукции, вплоть до кнопок на панели управления. Отчасти это объяснялось затрудненной логистикой из-за протяженных территорий и неразвитых коммуникаций. Однако, как показывают расчеты, закупать у субподрядчиков или даже конкурентов ряд комплектующих бывает выгоднее, чем производить самим, даже с учетом высоких транспортных расходов.

Важной проблемой заключения контрактов на разработку и реализацию аутсорсинговых проектов является учет и разделение рисков и вознаграждения.

Нахождение путей, учитывающих интересы заказчика и исполнителя аутсорсингового проекта, напрямую связано с оценкой эффективности проектов по делегированию полномочий управления. Поэтому соответствующим специалистам необходимо с самого начала придерживаться выполнения определенных правил применения аутсорсинга. Среди них выделим следующие:

1. *Не прибегать к передаче полномочий ради экономии средств.* Главная задача при установлении аутсорсинговых отношений – не экономия 15% средств, а желание стать конкурентоспособной компанией.

Ключом к успеху является понимание и оценка стратегии ключевых компетенций компании-заказчика аутсорсинговых услуг. Следующим шагом является разделение полномочий, которые необходимо сохранить за компанией и которые следует передать для исполнения по контрактам другим фирмам.

как показывают расчеты, закупать у субподрядчиков или даже конкурентов ряд комплектующих бывает выгоднее, чем производить самим

2. *Необходимо четко сформулировать цели передачи полномочий управления.* Отсутствие ясности формулировок целей и задач может повлечь за собой серьезные неприятности для компании-заказчика. Не следует передавать сторонней фирме выполнение работ, которые четко не описаны. При невозможности самостоятельного описания работ и процессов, передаваемых в аутсорсинг, целесообразно обратиться к услугам консультантов.

Для обеспечения успеха аутсорсингового контракта выделяются *четыре* основных принципа:

Первый принцип: формирование общей позиции заказчика и исполнителя, их совместного видения проекта по делегированию управлением.

Подобный стратегический подход означает, что сама идея делегирования управления должна исходить от руководства компании, а ход ее разработки и реализации должен поддерживаться высшими руководителями. Последние должны сформулировать цели и задачи проекта по делегированию управления и, показать какую интегральную выгоду этот проект принесет компании. Поставленные цели проекта имеют основу для выбора партнера и будущего взаимодействия с ним. Вплоть до подписания и выполнения соглашения. Фактически в ряде случаев руководство компании использует систему показателей для принятия решения об аутсорсинге.

Второй принцип: единые позиции партнеров по бизнесу способствуют экономической выгоде от реализации аутсорсингового контракта как для заказчика, так и для исполнителя.

Растущая сложность проектов по делегированию управления требует возрастающей гибкости разработки соответствующих контрактов. В ряде случаев специально разрабатываются механизмы «риск/вознаграждение», которые стимулируют стороны к лучшему выполнению проекта. Весьма полезным является применение специальных методов измерения эффективности проекта, например, принципа альтернативных затрат. Хотя разработать подобные методы весьма непросто, практика показала, что их использование может обеспечить высокий уровень качества услуг, особенно, если в контракт заложены условия поощрения и штрафные санкции для стороны, нарушившей условия договора.

***при
невозможности
самостоятельного
описания работ
и процессов,
передаваемых
в аутсорсинг,
целесообразно
обратиться к
услугам
консультантов***

Литература

1. Календжян С.О. *Аутсорсинг: делегирование управления в стратегии развития компании.* – М.: Каталог, 2001
2. Chapman R.B., Andrade K. *Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide. American Management Association. New York. 1998, p. 1.*
3. Cassidy G. *Contracting Out. Kingston. Ontario. 1994.*
4. Дж. Б. Хейвуд. *Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ.* – М.: Вильямс, 2002, с. 40

Третий принцип: четко работающий механизм связей между фирмой-исполнителем и заказчиком должен отражать специфику и соответствовать сложности проекта аутсорсинга.

По мере усложнения предоставляемых услуг все более тесной становится связь между партнерами. В частности, совместное планирование работ и решение возникающих проблем, обсуждение предлагаемых нововведений или изменений в используемых методиках, консультации по изменению штатного расписания и т.д. Все это осуществляется в дополнение к ежемесячным отчетам по контракту. Этот отчет может отражать ход выполнения контракта, отклонения по сравнению с установленным графиком его выполнения, изменения в ценах и появление новых проблем, которые требуют пристального внимания партнеров. При этом высшее руководство компаний также должно уделять внимание выполнению договора и планировать встречи согласно графику или договоренности.

Четвертый принцип: участникам проекта по аутсорсингу необходимо выработать и утвердить механизм поддержания связей в обычных ситуациях, когда идет нормальный режим выполнения контракта. Кроме этого, следует предусмотреть процедуры решения возникающих проблем в особых или чрезвычайных случаях.

Наличие системы текущего контроля и мониторинга выполнения контракта является существенным резервом успеха. Совместная рабочая группа экспертов, включающая специалистов заказчика и исполнителя, должна наладить работу, которая обеспечит возможность внесения приемлемых дополнений и изменений в проект. Важно помнить, что аутсорсинговый договор накладывает большую ответственность на исполнителя. Желание сохранять сегмент рынка и стабильный заказ в условиях острой конкуренции обязывает исполнителей аутсорсинговых договоров проявлять заботу о заказчике.

Система аутсорсинга является действующей моделью совершенствования менеджмента компании и имеет большие перспективы расширения масштабов применения в России.