

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА В БЕЛАРУСИ

Т. А. Мельникова

*Государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель А. М. Бондарева, канд. экон. наук, доцент

«Все предприятия работают с весьма похожим набором ресурсов. За исключением редких случаев с монополиями, единственное, что отличает одно предприятие от другого, независимо от отрасли, – это качество управления этим предприятием на всех уровнях менеджмента. Есть только один способ оценить этот решающий фактор. Он заключается в измерении производительности, которая показывает, насколько разумно используются ресурсы и какую они приносят прибыль», – так говорил об эффективности менеджмента П. Друкер еще 50 лет назад. В течение полувека этим тезисом руководствовались менеджеры всех уровней, и он не утратил актуальности в эпоху информатизации. Но для достижения успеха в информационной среде, когда конкуренция приобретает новые формы, бизнесу нужны не только промышленные и информационные технологии, но и новые технологии менеджмента, позволяющие максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Одной из передовых и наиболее эффективных технологий менеджмента является аутсорсинг. Термин «аутсорсинг» («outsourcing») происходит от английских слов «outside resource using», которые дословно переводятся как «использование чужих (внешних) ресурсов».

В современной практике встречаются различные его определения. Рассмотрим некоторые из них. По мнению М. М. Ивановой, аутсорсинг – это передача опреде-

ленных вспомогательных функций организации третьему лицу, специализирующемуся в этой области. Б. А. Райзберг считает, что аутсорсинг – передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы. Аттестованный аудитор Н. Степанова под аутсорсингом подразумевает выполнение процессов, функций, операций исполнителями, не являющимися частью структуры организации.

В то же время популярный журнал *Wired* в своей «Энциклопедии новой экономики» определил аутсорсинг как новую стратегию управления: «Заниматься не тем, что можешь сделать лучше всего, а тем, что можешь купить выгоднее всего». Таким образом, под аутсорсингом будем понимать стратегию управления, которая позволяет оптимизировать функционирование организации за счет сосредоточения деятельности на главном направлении путем передачи на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами.

Использование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов позволяет заменить недостающие ноу-хау (которыми располагает аутсорсер) эффективным проект-менеджментом, выводя управление компанией на новый, более высокий качественный уровень. Успех от создания или приобретения ноу-хау, призванного повысить качество продуктов или услуг в соответствии с требованиями рынка, заменяется успехом от реализации аутсорсинг-проекта.

Рассмотрим основные экономические причины перехода предприятий на аутсорсинг.

Сокращение затрат. Возможность снизить затраты на предприятии путем передачи части функций сторонней организации часто выступает основным и достаточным условием для перехода на аутсорсинг. В данном случае эффект сокращения затрат превалирует над остальными причинами, поскольку быстрее всего ощутим с точки зрения финансовых затрат. Но для этого обязательно предварительно проанализировать ситуацию по наиболее крупным статьям калькуляции, учитывая при этом не только прямые затраты, но и косвенные.

Повышение эффективности отдельных функций. Вне зависимости от части переданных функций, сторонняя организация будет выполнять свою работу более профессионально. Этому способствует ее узкая специализация в данной области и наличие высококвалифицированных специалистов. При этом снижение издержек будет обусловлено не только влиянием увеличения объемов выполненных работ, но и применением альтернативных подходов к организации такого процесса.

Перевод постоянных затрат в переменные. Тут существуют два аспекта мотивации. Во-первых, происходит перераспределение рисков, часть из которых переходит на привлеченную организацию. В существующей практике взаимодействия организации и подрядчика, выполняющего заказ или взявшего на себя часть производственного процесса, очень многие моменты должны быть письменно урегулированы с помощью контрактов. В них прописывается, что оплата работ, выполняемая привлеченной организацией, зависит от результатов работы. Во-вторых, за счет использования готовой инфраструктуры другой организации сокращаются накладные расходы (уменьшаются затраты на обеспечение деятельности собственных подразделений, например, затраты на капитальное строительство и выплату заработной платы).

Высвобождение и перераспределение ресурсов. Когда часть функций передана сторонней организации, на предприятии высвобождается ряд ресурсов: основные

средства, рабочее время, площади, денежные средства и т. д. Таким образом, у предприятия появляется возможность их перераспределить и перенаправить на наиболее значимые процессы, которые помогут увеличить стоимость предприятия.

Использование мирового опыта. В данном случае аутсорсинг позволяет предприятиям использовать накопленный передовой опыт в обеспечении как профильных, так и непрофильных процессов, что, в свою очередь, является значимым фактором в развитии отношений с иностранными инвесторами.

Необходимо также помнить о рисках, возникающих в случае использования аутсорсинга. Компания рискует вывести за свои пределы слишком многие виды деятельности и лишиться части собственных ресурсов и возможностей. В таких случаях компания утратит виды деятельности, которые в течение длительного времени обеспечивали ей успех на рынке. Президент ООО «Аква Вижион» Станислав Одинцов, например, считает, что компанию-аутсорсера необходимо выбирать с особой тщательностью. «Привлекая сторонних специалистов, компания должна решать вопросы конфиденциальности информации. Для безрискового аутсорсинга необходимо, чтобы существовал развитый рынок услуг. Если в компании ликвидируется какое-то подразделение, а его функции передаются единственной на рынке сторонней организации, то могут возникнуть проблемы как при разорении этой организации, так и при взаимовыгодном сотрудничестве в ее пользу. Если вы не готовы бесконечно инвестировать в развитие инфраструктуры рынка – подождите, пока ее сформируют другие».

Развитие аутсорсинга в Республике Беларусь имеет свои особенности, которые значительно сдерживают его популяризацию в нашей стране. В первую очередь, негативное воздействие оказывает недостаточность правовой базы. В гражданском законодательстве Беларуси отсутствует понятие договора аутсорсинга. Единственным нормативным документом, в котором содержится определение аутсорсинга, является письмо Национального банка Республики Беларусь «Об использовании в работе принципов управления операционным риском». Согласно этому письму, (оно датировано 2006 г.) аутсорсинг – это привлечение сторонней организации для выполнения отдельных видов работ.

В правовой доктрине также ясно не отображена юридическая и экономическая суть этого договора: некоторые юристы полагают, что договор аутсорсинга следует относить к договору аренды, другие – что названный договор больше всего приближен к договору возмездного оказания услуг или договору подряда. Как бы там ни было, аутсорсинг в Беларуси достаточно популярен. Особенно в сфере ИТ. Он представляет собой частичное либо полное возложение обязанности поддерживать, обслуживать и модернизировать ИТ-инфраструктуру на плечи специализированной компании.

Кроме того, в Беларуси есть одна особенность ведения бизнеса: многие компании не просто заботятся о конфиденциальности информации. Они в принципе не заинтересованы в какой бы то ни было открытости, так как зачастую бухгалтерский учет носит полулегальный характер. Помимо этого, в наследство от советского периода досталась сильная вертикальная интегрированность, что особенно характерно для промышленных предприятий. Еще одним препятствием на пути осуществления аутсорсинговых процессов является то, что ведение бизнеса в таком режиме требует чрезвычайно высокого уровня организации управления. Необходимы грамотное стратегическое планирование и профессиональное оперативное руководство, четкий финансовый менеджмент и надежные механизмы контроля качества.

Следует также отметить, что переходу государственных предприятий на аутсорсинг зачастую мешает инертность мышления руководства или несамостоятельность в принятии стратегических решений. Использование аутсорсинга ИТ-технологий затруд-

нено из-за того, что у многих компаний сформирован собственный штат специалистов по автоматизации, и для них крайне сложно перейти к новому для них типу управления технологиями. А еще многие опасаются доверять информацию посторонним, боятся потерять контроль над ситуацией.

В современном мире аутсорсинг приобретает все большее доверие и популярность. В последние годы в число стран – поставщиков рынка аутсорсинга вливаются Индия, Филиппины, Мексика, Китай и восточно-европейские страны как представители «новой экономики», переживающей значительный подъем в сфере производства и использования информационных технологий.

Несмотря на существующие сложности, главное, что у белорусского бизнеса сегодня также есть возможность использования аутсорсинга, и только ему решать, стоит ли ей воспользоваться.

Л и т е р а т у р а

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. Календжян, С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – М. : Дело, 2003.
3. Сафарова, Е. Ю. Как оптимизировать расходы на персонал: аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала / Е. Ю. Сафарова. – М. : Эксмо, 2010. – 208 с.
4. Шевцов, А. Использование аутсорсинга для поиска сотрудников / А. Шевцов // Кадровик. Упр. персоналом. – 2012. – № 13. – С. 59–62.