

И. В. Ивановская, Н. П. Драгун

ivanovskayaiv@gmail.com, dragunnp@gmail.com

Гомельский государственный технический университет им. П. О. Сухого, Беларусь

АУТСОРСИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ТРУДНОСТИ ПЕРЕДАЧИ

В статье рассматриваются проблемы, с которыми могут столкнуться белорусские предприятия при передаче своих бизнес-процессов в аутсорсинг.

В целях оптимизации организационно-производственной структуры и деятельности республиканских унитарных предприятий, снижения издержек, защиты интересов работников этих предприятий Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 4 февраля 2014 года № 95 в 2014 году предусматривается реализация масштабной кампании по передаче отдельных функций (логистика, маркетинг, бухгалтерский учет, кадровое обеспечение и др.), а также непрофильных (неосновных) и вспомогательных производств (видов деятельности), обеспечивающих основное производство продукции (работ, услуг) специализированным организациям, что должно привести к сосредоточению всех ресурсов предприятий на основном виде деятельности.

Достоинства аутсорсинга. Процессы аутсорсинга производственной деятельности имеют давнюю историю применения в рыночной экономике, активное его распространение началось в период технологического бума в 80-х гг. XX в. [1]. Стимулами использования аутсорсинга являются сокращение издержек, стремление использовать лучшую практику, повышение качества работы, достижение организационной подвижности и гибкости, фокусировку на ключевом бизнесе, перекладывание рисков на поставщика услуг, недостаток экспертных знаний в организации и др. [2].

Недостатки аутсорсинга. В то же время следует отметить, что на практике осуществление аутсорсинга – чрезвычайно сложный процесс. При обращении к массиву отечественных и зарубежных публикаций, посвященных практическим и теоретическим аспектам применения аутсорсинга в разных отраслях экономики, обнаруживается, что в них преобладает его негативная оценка. Так, на практике, вместо упрощения операций, аутсорсинг часто приводит к усложнению работы, отклонениям в цепочке создания ценности, требуя больше, чем это ожидалось, внимания высшего руководства и навыков менеджеров. Несмотря на то, что аутсорсинг позволяет переложить финансовые и производственные риски на поставщиков услуг, контракты не могут гарантировать полной защиты от ущерба клиентам и бизнесу, вызванному невыполнением обязательств (см., например, [3]–[7]). Кроме того, аутсорсинг порождает фундаментальные риски, многих из которых нельзя избежать – это вопросы интеллектуальной собственности, риск раскрытия конфиденциальной информации, потери

институционального знания и контроля над функциями, переданными в аутсорсинг. Часто снижается способность организации оперативно реагировать на изменения на рынке [3]. Исследования эффективности аутсорсинга на примере крупнейших мировых корпораций, проведенные Landis K., Mishra S., Porello K. показали, что 20% контрактов были прекращены в течение первых 2-х лет и 50% – в течение 5 лет из-за неудовлетворительного качества предоставления услуг, изменений в стратегиях организаций, издержках [2].

Еще один важный аспект заключается в том, что аутсорсинг завоевал популярность во время экономического спада, когда использование стратегий снижения издержек является жизненно необходимым. В растущей экономике аутсорсинг с присущими ему структурными и фундаментальными рисками, негарантированным снижением издержек и широким полем управленческих объектов (люди, процессы, знания) теряет привлекательность среди крупных организаций, большинство из них стремится воспроизвести структурные преимущества аутсорсера самостоятельно и полностью полагается на него лишь в исключительных обстоятельствах [2, 3].

Особенности аутсорсинга в Беларуси. Изучение отечественных публикаций показало, что среди практиков популярна точка зрения о том, что развитие аутсорсинга в Беларуси приведет к тому, что появится большой штат профессиональных работников, сформируется развитый рынок труда с высоким для нашей страны уровнем зарплат и хорошими условиями для работы и профессионального роста. При этом широкому использованию аутсорсинга в Беларуси мешает целый ряд факторов, в т.ч. инертность мышления руководства или несамостоятельность в принятии стратегических решений; сформированный собственный штат специалистов; забота о конфиденциальности информации; сильная вертикальная интегрированность; необходимость ведения бизнеса в таком режиме предполагает чрезвычайно высокий уровень организации управления, грамотное стратегическое планирование и профессиональное оперативное руководство, четкий финансовый менеджмент и надежные механизмы контроля качества [8].

Пример аутсорсинга в действии. В рамках данного исследования нами была предпринята попытка оценить целесообразность и эффективность передачи в аутсорсинг отдельных функций, а также вспомогательных производств ОАО «ГЗЛиН». В этой связи необходимо было решить следующие задачи [9, 10]:

1. *Определить функции и вспомогательные производства, которые потенциально могут быть переданы на аутсорсинг.* Согласно Постановлению Совета Министров Республики Беларусь № 95 для анализа были выбраны 3 вспомогательных хозяйства предприятия – инструментальное, ремонтное и транспортное, и 2 функции – бухгалтерский учет (главная бухгалтерия) и ИТ (отдел АСУП).

2. *Провести анализ внутренних издержек предприятия.* Аутсорсингу бизнес-процессов должны предшествовать детальное изучение текущего состояния организации и анализ внутренних издержек. В свою очередь, очень трудно охарактеризовать и оценить эффективность бизнес-процессов, если в организации они не описаны, не регламентированы, т. е. не внедрено процессное управление. В этой связи показатели для анализа внутренних издержек предприятия на содержание выбранных вспомогательных хозяйств и выполнение функций были определены авторами самостоятельно. Было установлено, что доля затрат на содержание вспомогательного хозяйства и выполнение выбранных функций в период 2010–2012 гг. составила около 20% от общей суммы всех затрат предприятия, в том числе: инструментальное хозяйство – около 5%, ремонтное хозяйство – около 8%, транспортное хозяйство – около 3%, главная бухгалтерия – около 1,5%, отдел автоматизированных систем управления предприятием – около 3%.

3. *Оценить риски передачи выбранных вспомогательных хозяйств и функций на аутсорсинг.* Этот этап включает в себя поиск потенциальных аутсорсеров, оценку стоимости их услуг и рисков, связанных с качеством, сроками оказания услуг, соблюдением конфиденциальности и др., и выбор аутсорсера. В результате изучения потенциальных аутсорсеров было установлено, что в случае безрискового аутсорсинга (т. е. риски не учитывались по причине отсутствия полной и достоверной информации о потенциальных аутсорсерах) при передаче

всех выбранных вспомогательных производств и функций специализированным организациям затраты предприятия сократятся приблизительно на 13,2%.

4. *Вопросы, которые остались открытыми.* Нами установлено, что полученные результаты не позволяют сделать однозначный вывод о необходимости и экономической целесообразности сокращения издержек предприятия посредством передачи на аутсорсинг выбранных для анализа вспомогательных производств и функций по ряду причин, основными из которых являются:

– отсутствие возможности получить достоверную количественную и качественную информацию для оценки эффективности бизнес-процессов исследуемого предприятия, поскольку в организации они не описаны и не регламентированы, а какие-либо универсальные методики в литературе отсутствуют;

– отсутствие возможности оценить тактические достоинства и недостатки аутсорсинга, в том числе основные риски, связанные с передачей функций на аутсорсинг т. к. для этого необходимо, чтобы существовал развитый рынок услуг и действенный механизм мониторинга аутсорсеров;

– отсутствие возможности оценить стратегические достоинства и недостатки аутсорсинга, в том числе неясность относительно того, что делать с высвобожденными трудовыми и материальными ресурсами, и какова вероятность, в случае необходимости, безболезненно вернуть на предприятие переданные в аутсорсинг процессы.

Таким образом, включаясь в объявленную кампанию аутсорсинга, министерствам, концернам и руководству отечественных предприятий предстоит решить непростую задачу – определить экономическую целесообразность реструктуризации и передачи отдельных функций и процессов на аутсорсинг; порядок подготовки принятия решения об использовании аутсорсинга, порядок мониторинга аутсорсеров, контроль за выполнением оказываемых работ и услуг, параметры передаваемых процессов и функций, их сложность, размер и структуру материальных и иных затрат, особенности перехода на аутсорсинг и возвращения переданного процесса обратно на предприятие. Эта задача еще больше усложняется в условиях отсутствия действенной методической базы передачи непрофильных функций в аутсорсинг, а также соответствующей институциональной среды.

Литература

1 Юрьев, С. В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: монография / С. В. Юрьев. – СПб., 2012. – 165 с.

2 Landis, K. Calling a change in the outsourcing market. The realities for the worlds largest organizations. Deloitte Development LLC / K. Landis, S. Mishra, K. Porello [Electronic resource] – 2006. – Mode of access: http://www.deloitte.com/assets/DcomLuxembourg/Local%20Assets/Documents/Global_brochures/us_outsourcing_callingchange.pdf.

3 Царенко, А. С. Современные проблемы и перспективы аутсорсинга / А. С. Царенко // Российское предпринимательство. – 2008. – № 6. – С. 127–132.

4 Северов, А. С. Неявные проблемы аутсорсинга / А. С. Северов // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 5. – С. 10–14.

5 Соколов, Е. Аутсорсинг в России: основные проблемы и пути их решения / Е. Соколов // PC Week/RE [Электронный ресурс]. – 2012. – № 25. – Режим доступа: <http://www.pcweek.ru/its/article/detail.php?ID=142224>. – Дата доступа: 10.09.2013.

6 Dreischmeier, R. Achieving success in business process outsourcing and offshoring / R. Dreischmeier, T. Colman, R. Minz, H. Sirkin // Boston Consulting Group [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа: <http://www.bcg.com/documents/file14496.pdf>. – Дата доступа: 10.09.2014.

7 Тенденции аутсорсинга // Computerworld Россия [Электронный ресурс]. – 2006. – № 37. – С. 47. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/cw/2006/37/3188596>. – Дата доступа: 10.09.2014.

8 Гибез, К. Аутсорсинг в Беларуси: за и против / К. Гибез // Bel.biz [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://management.bel.biz/articles/outsorsing_v_belarusi_za_i_protiv. – Дата доступа: 10.09.2014.

9 Первов, П. А. Методика обоснования управленческих решений по целесообразности применения на предприятии механизма аутсорсинга / П. А. Первов // Вопросы управления. – 2009. – № 11. – С. 55–59.

10 Курбанов, А.Х. Аутсорсинг: история, методология, практика / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 112 с.