



Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России

Т.С. Козориз, ведущий специалист
правового департамента компании «АксионБКГ»

От редакции

Об аутсорсинге сегодня слышали все, многие стремятся разобраться в том, что это такое, а кто-то пытается уже и осваивать его на практике. Журнал «АС» продолжает серию публикаций на эту актуальную тему.

В ходе ставших уже традиционными бизнес-туров по арматурным заводам различных европейских стран, организуемых НПАА, руководители российских компаний могли наглядно убедиться в наличии существенных отличий в организации производства между собственными предприятиями и аналогичными заводами Европы. Самым явным, бросающимся в глаза отличием является размер производства: при том же обороте на европейских заводах численность персонала во много раз ниже, что связано не только с более высоким уровнем автоматизации, но и с отсутствием целого ряда бизнес-функций, вынесенных на аутсорсинг.

Совершенно очевидно, что того уровня специализации и разделения труда, который наблюдается у европейских коллег, крупные российские производственные компании в ближайшие годы не достигнут. Но структурирование бизнеса путем аутсорсинга, наряду с модернизацией оборудования, на наш взгляд, является сегодня необходимым элементом успешной стратегии. Для крупных российских заводов другого пути развития, видимо, нет; но и по этому пути следует идти осторожно, с умом, понимая, когда и зачем делать каждый следующий шаг.

Вниманию наших читателей предлагается статья обзорного характера, обобщающая немалый опыт крупнейшей российской консалтинговой компании «АксионБКГ» по содействию российским производственным предприятиям в вопросах аутсорсинга. Мы уверены, что чем четче и системнее будет понимание природы аутсорсинга у руководителей наших предприятий, тем большего количества ошибок при его осуществлении им удастся избежать.

Аутсорсинг производства — одно из наиболее динамично развивающихся направлений в современной мировой экономике, представляющее собой элемент стратегии предприятия, при котором оно на длительный срок передает сторонней организации целиком функцию производства отдельных составляющих своей продукции или операции по обеспечению производства, т. е. отдельный бизнес-процесс.

Применение аутсорсинга на Западе началось в конце 80-х годов в сфере информационных технологий, но к настоящему времени практика вывода непрофильных активов распространилась уже достаточно широко, охватив практически все отрасли экономики. По свидетельству журнала Fortune, как минимум 90% современных западных предприятий уже передали на аутсорсинг хотя бы одну функцию своего производства. А такие предприятия, как Toyota, Honda, Chrysler делегируют сторонним организациям порядка 70% бизнес-процессов, которые ранее они выполняли самостоятельно.

Традиционными для передачи на аутсорсинг являются:

- бизнес-процессы, тесно связанные с производством, но являющиеся обеспечительными (энергетическое хозяйство, производство оснастки, организация транспортного обеспечения, ремонтных и других вспомогательных работ, логистические процессы);
- бизнес-процессы, важные для развития бизнеса компаний, но требующие соответствующего оборудования и специализированной подготовки сотрудников, выполняющих эту работу (IT, маркетинг, реклама, бухгалтерские и юридические услуги, подбор и обучение персонала);
- бизнес-процессы, не требующие высокой квалификации, но занимающие много рабочего времени и монотонные по характеру работ (заведение больших объемов информации в базы данных, неквалифицированный ручной труд на производстве, уборка помещений, курьерские услуги и т.д.).

В результате перехода на аутсорсинг предприятия добиваются эффективности производства за счет:

- увеличения производительности труда на профильном направлении;
- снижения уровня издержек;
- сокращения срока производства продукции.

Несмотря на то, что аутсорсинг завоевал широкое признание в той части мировой экономики, которая построена по западному принципу, в нашей стране примеров подобной практики до последнего времени было немного:

- «ЛУКОЙЛ» и «ЮКОС» выделили свои буровые подразделения в самостоятельные компании «ЛУКОЙЛ-бурение» и «Сибирская Сервисная Компания» соответственно, не оставляя за собой контрольного пакета участия в данных компаниях;
- «ЛОМО», оборонное предприятие, занимающееся производством и реализацией оптико-механических и оптико-электронных приборов, отказалось от собственного производства печатных плат после того, как проведенный анализ показал, что оборудование имеющегося цеха значительно устарело и требует модернизации;
- «Ирбитский мотоциклетный завод» продал кузнечный и автоматный цеха;
- компания «Август», производитель женской одежды под маркой OGGI, оставила за собой лишь разработку моделей, технологическую подготовку производства, закупку материалов и фурнитуры и продажу готовой одежды. Производство самой одежды осуществляется на условиях аутсорсинга и субконтракции со множеством малых и средних предприятий легкой промышленности.

Объяснение этому явлению можно найти в широко распространенном мнении, что развитию аутсорсинга в России мешают следующие объективные обстоятельства:

- во-первых, бизнес российских предприятий не всегда образовывался исходя из экономических соображений, и часто организация производства не соответствовала рыночным экономическим принципам;
- во-вторых, правовая среда не позволяет с первых контактов устанавливать доверительные отношения со сторонними организациями;
- в-третьих, уровень развития поставщиков услуг аутсорсинга недостаточен, чтобы обеспечить требуемое предприятиям-заказчикам качество.

Приходится признать, что указанные обстоятельства имеют место в нашей экономике, но, несмотря ни на что, за последние 3-4 года ситуация с распространением аутсорсинга начала меняться в лучшую сторону. Это объясняется следующими причинами:

а) за это время произошли значительные качественные сдвиги в экономической и общественной жизни страны;

б) иные пути оптимизации производства, альтернативные аутсорсингу, многими предприятиями уже испытаны, в то время как конкуренция в бизнесе не только не ослабевает, но и усиливается.

Что же изменилось? Почти все бывшие крупные советские промышленные предприятия (объединения), до сих пор составляющие основу нашей экономики, уже осуществили собственную реструктуризацию, выделив из своего состава непрофильные активы — как не связанные с основной деятельностью, так и тесно связанные с основным производством.

Труднее всего было реорганизовать производство согласно рыночным принципам на градообразующих предприятиях сырьевого сектора, расположенных в районах Крайнего Севера. Даже осуществив вывод непрофильных активов, такие предприятия долгое время вынуждены были поддерживать выделенный бизнес для снятия социальной напряженности, обеспечивая занятость в регионе. И лишь некоторое время назад такие компании нашли достойный выход из положения. Проводя программу по переселению избыточного населения в другие регионы России, они тем самым оптимизируют свои затраты в будущем.

Совершенствование правовой среды, в которой осуществляется деятельность заказчика и исполнителя аутсорсинговых услуг, существенным образом влияет на распространение аутсорсинга. В последнее время заметное упорядочивание нормотворчества в области налогового и бухгалтерского учета, административных правоотношений, законодательства о конкуренции привело к установлению более ответственного поведения бизнесменов в сфере предпринимательства.

Однако непрозрачность все еще присуща очень многим предприятиям в России, что не способствует установлению доверительных отношений, необходимых для перехода на аутсорсинг. В условиях, когда большая часть активов предприятиями скрывается и не может выступать обеспечением их обязательств, трудно рассчитывать на надежность как заказчика, так и исполнителя услуг. Кроме того, непрозрачность бизнеса тормозит принятие решения о возможности использования на основе аутсорсинга фирм, специализирующихся на предоставлении юридических, бухгалтерских и других услуг, поскольку, как полагают акционеры, это может привести к утечке информации.

Другой проблемой на пути аутсорсинга является низкий уровень качества предоставляемых услуг. Между тем, проблема эта временная и быстро решаемая. Отсутствие достаточно квалифицированных менеджеров аутсорсинговых компаний, недостаток проверенных временем технологий для тиражирования передовых решений — справедливые претензии, но относящиеся к категории обычно предъявляемых заказчиками в период становления любого бизнеса.

Что действительно проблематично в данной сфере услуг, так это наметившаяся тенденция к завышению аутсорсинговыми компаниями стоимости своих услуг за счет включения в цену собственных издержек, в том числе связанных с рисками неисполнения обязательств другими организациями или с неэффективным управлением собственным бизнесом.

Указанная проблема вместе с общим, пока еще невысоким уровнем качества, а также слабость нашего судебного и исполнительного производства не позволяют заказчику должным образом защитить свои интересы от недобросовестного исполнителя услуг, даже если они тщательно прописаны в контрактах, что является прямым следствием недостаточного соблюдения участниками рынка нормативных актов, регулирующих не только аутсорсинговый, но и вообще бизнес в России.

Что же касается перспектив развития аутсорсинга, то, несомненно, в условиях активного экономического роста, продолжающегося процесса реструктуризации конкретных предприятий, данный вид бизнеса будет развиваться.

При принятии решения о целесообразности использования аутсорсинга для конкретного предприятия менеджменту необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. Выделить бизнес-процессы, которые можно передать на аутсорсинг. При этом оправданность передачи определяется возможностью снизить накладные расходы следующих подразделений:
 - с неполной или сезонной загрузкой;
 - производящих продукцию или услуги, которые можно купить на рынке по сопоставимой цене;
 - подразделений, требующих 100% модернизации дорогостоящего специализированного оборудования при условии существования на рынке предприятий, уже имеющих подобный налаженный бизнес. Это дает возможность объединить средства и направить их на развитие основного производства.

2. Произвести расчет себестоимости услуг намеченных к передаче на аутсорсинг подразделений и сравнить его с предложениями аутсорсинговых компаний.
3. Упорядочить и описать организацию бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг, с тем, чтобы в случае заключения контракта с аутсорсинговой компанией подробно прописать в нем взаимные ожидания и договоренности об исполнении услуг.
4. Определить подразделение, ответственное за поддержание регулярных контактов и осуществление контроля за качеством и сроками оказания услуг аутсорсинговой компанией.

Кроме того, необходимо принять во внимание, что критерий ценового выигрыша от использования аутсорсинговых услуг по сравнению с выполнением работ своими силами совсем не обязательно является определяющим. В большинстве случаев в начальный период экономии на аутсорсинге не происходит. Как любое новшество, аутсорсинг также не даст немедленного эффекта. Переход на аутсорсинг — это стратегия, направленная на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В случае применения аутсорсинга предприятие получает возможность сконцентрировать ресурсы на профильном бизнесе и не заниматься построением и поддержкой не связанной с ним инфраструктуры.

Сомнения по поводу использования аутсорсинга полностью отпадут только тогда, когда вопросы конкурентоспособности и прибыльности предприятия станут зависеть не только от сокращения издержек, но и от эффективности выполнения конкретных бизнес-процессов. В этот ключевой момент предприятия должны будут сформулировать четкие требования к предоставляемым по аутсорсингу услугам, а аутсорсинговые компании — повысить качество услуг и завоевать доверие заказчиков.

Впервые опубликовано в журнале «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления» №12-2006

[Http://www.aksionbkg.com/](http://www.aksionbkg.com/); E-mail: tatyanak@centreinvest.com

*Прогресс человечества никогда не катится на колесах неизбежности — он приходит благодаря неустанным усилиям людей...
Мартин Лютер Кинг*