

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Предлагается механизм формирования инновационных направлений в управлении брокерскими услугами региональных организаций на фондовом рынке России в условиях высокой конкуренции на основе использования аутсорсинга. Показаны пути повышения эффективности инноваций предприятий – участников рынка ценных бумаг при передаче бизнес-процессов региональных брокерских компаний на аутсорсинг сторонним специализированным организациям или крупным брокерам федерального уровня.

Что такое аутсорсинг?

Управление предприятиями и организациями является одним из наиболее серьезных и сложных направлений современного бизнеса. Рост конкуренции на рынке вынуждает предприятия совершенствовать управленческие технологии с целью уменьшения издержек, сокращения избыточных и неэффективных работ и бизнес-процессов, роста производительности труда работников путем улучшения их профессиональной подготовки и повышения ответственности. Чтобы эффективно работать в условиях современной конкуренции, предприятие должно постоянно приспосабливаться к изменениям во внешней среде, концентрироваться прежде всего на тех бизнес-направлениях, где наилучшим образом может реализовать свои возможности и преимущества, сосредотачиваться на тех бизнес-процессах, которые выполняет наиболее квалифицированно. Изменение управленческих технологий и внедрение управленческих инноваций преследует цель, связанную с повышением уровня конкурентоспособности предприятия. Исходя из этого, необходимо рассматривать все возможности повышения конкурентоспособности предприятия, в том числе и за счет перехода на аутсорсинг. При этом необходимо понять, что аутсорсинг является не просто видом партнерского взаимодействия или кооперации, а частью стратегии управления предприятием или организацией.

Аутсорсинг предполагает определенное изменение структуры внутрикорпоративных процессов и внешних отношений предприятия. Появление аутсорсинга было обусловлено интенсивным развитием информационных технологий в начале 90-х годов XX в. В

этот период произошел сдвиг в понимании цели и содержания межфирменного сотрудничества и кооперирования. Было выявлено, что передача определенных бизнес-процессов внешним исполнителям может дать предприятию дополнительные конкурентные преимущества. Главный источник этих преимуществ – это использование ресурсов (материальных и нематериальных) других компаний-партнеров, которые специализируются на определенных бизнес-процессах, для достижения успеха на рынке.

В современной научной литературе по менеджменту существует множество определений аутсорсинга:

- отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой организации;
- использование временного исполнителя без заключения с ним трудового договора при посредничестве специализированного агентства;
- перенос компаниями, работающими в сфере информационных технологий, части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда программистов;
- использование внешней организации (поставщика) для обработки банковских и других финансовых данных при осуществлении коммерческих операций.

Самым распространенным определением 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» [1]. При этом внешним партнерам могут быть переданы как основные, так и

вспомогательные бизнес-процессы предприятия либо их управленческие функции. Следовательно, «аутсорсинг – это передача на длительный срок определенных бизнес-процессов и функций управления данными бизнес-процессами сторонним предприятиям и организациям, которые могут выполнять их эффективнее».

Цели предприятия, передающего свои бизнес-процессы на аутсорсинг

Предприятие, передающее свои бизнес-процессы на аутсорсинг, преследует различные цели. Основными из них являются следующие:

- снижение цен на предоставляемые услуги и/или реализуемую продукцию при сохранении текущего уровня их качества за счет уменьшения издержек;
- повышение качества товаров и/или услуг при текущем уровне издержек;
- увеличение финансовой устойчивости предприятия за счет минимизации издержек при сохранении текущего уровня качества продукции и (или) услуг.

Другими причинами перехода на аутсорсинг может быть нехватка у предприятия или организации административного или технического опыта для производства нужных изделий или услуг, необходимость поддержания технологической и экономической жизнеспособности неосновных видов деятельности в долгосрочной перспективе.

Применение аутсорсинга позволяет высвободить ресурсы для основной деятельности предприятия, упрощает его организационную структуру, обуславливает экономию капитальных и текущих затрат. В отдельных случаях предприятиям гораздо легче, выгоднее и удобнее привлечь опытные сторонние компании с большим штатом высококвалифицированных специалистов, чем создавать и поддерживать свои специальные структурные подразделения. Таким образом, работу, которая не приносит для предприятия прибыль, могут взять на себя специализированные компании. В результате этого происходит упрощение организационно-штатной структуры предприятия и выделяется целевая фун-

кция, ради которой оно создавалось. При переходе на аутсорсинг появляется возможность у предприятия сфокусировать усилия своих работников на бизнес-процессах, которые непосредственно приносят прибыль. Уменьшить штат предприятия за счет передачи непрофильного бизнес-процесса внешним партнерам. При этом менеджеры больше времени смогут уделять профильному бизнесу. Происходит перераспределение ресурсов организации, ранее задействованных во второстепенных функциях и направлениях.

Следует отметить, что аутсорсинговые отношения базируются на заинтересованности двух хозяйствующих субъектов – заказчика и исполнителя. Очень важно, чтобы эти отношения имели стратегический характер, были ориентированы на длительный период времени и предполагали высокий уровень доверия сторон. Мотивацией для вступления в аутсорсинговые отношения должна быть взаимная выгода, как для заказчика, так и для исполнителя. Заказчик должен получить значительный эффект не только по прямым, но и по косвенным затратам. Ответственность за некачественную реализацию бизнес-процесса со стороны аутсорсера значительно выше по сравнению с обычными контрактами купли-продажи. Поэтому при выборе аутсорсера в первую очередь оценивают опытность исполнителя, его надежность, уровень обслуживания, гибкость, квалификацию и, наконец, стоимость.

Выделяют следующие основные черты аутсорсинга [2]:

- стратегический характер принятия решений; длительный срок кооперации между партнерами;
- высокий уровень доверия между партнерами и надежности подписанных соглашений;
- наличие возможностей для выбора партнеров (развитие отношений в конкурентной среде).

При переходе на аутсорсинг менеджерам предприятия необходимо разделить все бизнес-процессы на относительно самостоятельные элементы и сравнить свои возможности по реализации этих элементов с тем, что мо-

гут сделать конкуренты или другие компании на рынке. Выявление бизнес-процесса как потенциального объекта для аутсорсинга, а затем разложение его на компоненты позволяет менеджерам определять, какие виды деятельности являются основными для предприятия и их следует оставить, а какие можно передать внешним партнерам.

Переход на аутсорсинг для предприятия или организации может сопровождаться определенными негативными явлениями и рисками, которые связаны с увольнением персонала, потерей контроля над передаваемыми бизнес-процессами, незащищенностью от рисков задержки выполнения или невыполнения договорных обязательств со стороны аутсорсера, с трудностью количественного определения экономии от перехода на аутсорсинг, с уменьшением маневренности в соответствии с меняющимися экономическими требованиями, со сложностью передачи информации при переходе от одного аутсорсера к другому и т. д.

Переход на аутсорсинг не всегда позволяет повысить степень конкурентоспособности предприятия или организации. Такая ситуация возможна, если у предприятия имеется недостаточный объем продукции и/или никто из поставщиков не заинтересован в ее продаже. Завышены требования к качеству, что требует специфических методов обработки, которыми аутсорсеры не располагают. Имеется необходимость в точной логистике поставок и снабжения. Имеется потребность в обеспечении постоянного функционирования собственных производственных мощностей и др.

Формы аутсорсинга

Выбор той или иной формы аутсорсинга во многом зависит от условий функционирования конкретного предприятия или организации. Следует отметить, что в ходе эволюции предприятия или организации в связи с изменением внешней среды необходимо менять модель функционирования бизнеса или его бизнес-процессов.

Как правило, различают три основных вида аутсорсинга: функциональный (переда-

ча функций управления), операционный (передача производственных функций) и ресурсный (приобретение внешних ресурсов взамен использования внутренних).

В зависимости от основного ресурса аутсорсера выделяют следующие основные виды аутсорсинга:

- профессиональный (у аутсорсера более квалифицированные специалисты);
- производственно-технологический (аутсорсер располагает необходимыми производственными возможностями и мощностями);
- финансово-административный (аутсорсер может управлять некоторыми проектами и транзакциями так, чтобы ускорить их выполнение и снизить стоимость);
- географический (в некоторых регионах работа может стоить дешевле).

В зависимости от доли участия в бизнес-процессах, приобретаемых предприятием, аутсорсинг подразделяется на:

- максимальный или полный аутсорсинг, когда весь бизнес-процесс передается аутсорсеру на время действия договора аутсорсинга;
- частичный или выборочный аутсорсинг, который предполагает, что на аутсорсинг предприятием передается отдельная часть бизнес-процесса.

В зависимости от видов бизнес-процессов, приобретаемых предприятием, аутсорсинг подразделяется на:

- IT-аутсорсинг, предполагающий передачу сторонним партнерам функций по программированию, тестированию и отладке программного обеспечения, продвижению продукции посредством электронно-коммуникационных сетей, размещению корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний, созданию и поддержке публичных web-серверов, управлению информационными системами, оффшорному программированию и т. п. Лидирующее положение IT-аутсорсинга во всем мире объясняется стремительным развитием технологий. Среди основных технологических факторов, стимулирующих увеличение спроса на услуги специализированного IT-аутсорсинга, специалисты называют повышение тре-

бований к техническим характеристикам и производительности аппаратных средств, необходимых для информационного обеспечения современных компаний, расширение спектра используемого ими программного обеспечения, усложнение процессов внедрения, поддержки и эксплуатации информационных систем, рост потребностей в услугах Интернета и развитие электронной торговли, постоянное совершенствование коммуникационных систем, а также увеличение удельной стоимости комплекса оборудования, услуг и работ, связанных с ИТ-деятельностью. Предприятиям все сложнее и сложнее самостоятельно отслеживать появление технологических новшеств и своевременно внедрять их, не имея большого штата технических специалистов;

– аутсорсинг функций управления, обеспечивающий выполнение функций предприятия в области бухгалтерского учета и финансов, управления персоналом, маркетинга, рекламы и логистики. Этот вид организации производства является динамично развивающимся направлением, причем наибольший рост проявляет аутсорсинг административных функций и аутсорсинг в сфере финансов и бухгалтерского учета. Усложнение современных бизнес-процессов вызвало необходимость в управлении персоналом, способном эффективно перераспределять трудовые потоки и человеческие ресурсы. Этим занимается аутсорсинг трудовых процессов – также одна из разновидностей аутсорсинга функций управления;

– аутсорсинг в сфере услуг, предполагающий реализацию на стороне торговых услуг, транспортных услуг, социальных услуг, деловых услуг различного характера (охрана помещений, строительные услуги и т. п.). Таким образом, аутсорсинг в сфере услуг нацелен на реализацию услуг, в которых нуждается предприятие и которые носят для него непрофильный характер;

– производственный аутсорсинг, включающий в себя аутсорсинг в сфере основного производства и аутсорсинг в сфере вспомогательного производства. Данная форма аутсорсинга применяется в тех случаях, когда компания-производитель решает пере-

дать отдельный процесс по изготовлению промежуточного продукта внешнему производителю. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга. При этом имеется несколько вариантов сотрудничества. Когда заказчик предоставляют сырье и технологии, а аутсорсер – оборудование и рабочих. И когда заказчик заказывают аутсорсеру продукцию и он, используя свои технологии, сырье и кадровые ресурсы, выдает сделанный им продукт под чужой торговой маркой. Производственный аутсорсинг позволяет предприятию оптимальным образом организовать свои производственные процессы и диверсифицировать выпускаемую продукцию. В рамках производственного аутсорсинга предприятие может сконцентрироваться на разработке новых продуктов и услуг и увеличить гибкость своего производства, перейти на использование более дешевой рабочей силы.

Новые сферы использования аутсорсинга

В последнее время заметно выросло значение фондового рынка, который играет существенную роль в системе финансовых рынков. На фондовом рынке произошли значительные изменения, которые привели к появлению в его структуре новых институтов, увеличилось количество видов обрабатываемых инструментов, процессы дерегуляции финансовых рынков в условиях либерализации экономики позволили увеличить конкуренцию на рынке и повысить качество услуг, которые предоставляются инвесторам и эмитентам профессиональными участниками. Широкое распространение интернет-технологий, внедрение современных средств связи и вычислительной техники в работу организаторов торгов позволили выйти на рынок огромному числу инвесторов. Увеличение количества эмитентов и инвесторов на фондовом рынке, формирование необходимой законодательной базы позволяют говорить об объективной необходимости повышения уровня профессиональной специали-

зации его участников. В связи с этим возросла роль системы посредничества на фондовом рынке, которая должна обеспечивать всем заинтересованным сторонам на рынке информационную прозрачность процесса инвестирования, снижать уровень возникающих при этом рисков, оказывать влияние на эффективность рынка, способствуя процессу справедливого ценообразования, знать специфику отраслевых и региональных рынков и формировать возможность интеграции распределенных сегментов фондового рынка, располагать региональной сетью, специально подготовленными кадрами и т. д.

Развитие брокерской деятельности и углубление ее специализации на российском фондовом рынке связано:

- с усложнением технологий рынка ценных бумаг;
- с увеличением конкуренции и стремлением к оптимизации обслуживания сделок;
- с улучшением качества обслуживания клиентов;
- с наличием правовой структуры, которая включает в себя прежде всего механизмы разрешения конфликтов на рынке ценных бумаг и конфликтов, возникающих в процессе развития новых направлений при оказании брокерских услуг, при внедрении новых технологий.

В последние годы в сфере брокерских услуг произошли существенные изменения, связанные с появлением интернет-трейдинга, который предполагает покупку-продажу ценных бумаг инвесторами с использованием информационно-коммуникационной сети Интернет. Посредством специально разработанного программного обеспечения, установленного на персональных компьютерах, подключенных через Интернет к серверу брокера, связанному в свою очередь с информационным шлюзом биржи, инвесторы могут передавать ордера на совершение сделок с ценными бумагами, получать информацию о биржевых котировках ценных бумаг и следить за текущим состоянием своего инвестиционного портфеля. Многие брокеры самостоятельно начали оказывать услуги по интернет-трейдингу своим клиентам, разработав или купив соответствующее программ-

ное обеспечение. Тем самым они сосредоточили значительные усилия на непрофильном для них направлении – информационных технологиях. Развитие интернет-трейдинга привело к тому, что в брокерском бизнесе на отечественном фондовом рынке произошло существенное снижение себестоимости обслуживания одного клиента за счет создания сквозной системы обработки клиентских заявок, у брокерских компаний увеличилось количество территориально удаленных клиентов, усилился захват доли рынка брокерских услуг крупными инвестиционными компаниями. Невозможно стало привлекать новых инвесторов, не предлагая им новые информационные услуги или сервисы, а это в свою очередь привело к росту капиталовложений и затрат по реализации услуг брокерского обслуживания на фондовом рынке. На отечественном фондовом рынке ценовой демпинг в сфере брокерских услуг стал основой конкурентной борьбы, и в настоящее время он направлен исключительно на захват доли рынка. Размер комиссии у большинства брокеров таков, что брокерский бизнес становится нерентабельным, особенно для региональных компаний, находящихся вдали от финансовых центров. При небольшой клиентской базе профессиональный участник фондового рынка функционирует себе в убыток. В подобной ситуации выигрывают только крупные брокеры. Развитие интернет-трейдинга привело к тому, что в настоящее время доступные для средних и мелких профессиональных участников рынка ценных бумаг технические и технологические пути расширения брокерского бизнеса уже пройдены. В настоящий момент конкуренция между брокерами идет прежде всего в отношении:

- спектра предоставляемых услуг (информационные сервисы);
- гибкости и оптимизации технологии обслуживания;
- уровня автоматизации;
- дополнительных сервисов (неторговые сервисы);
- наиболее удобного и полностью автоматического риск-менеджмента;
- дополнительного предоставления дистанционного доступа к услугам по управ-

лению инвестиционным денежным счетом и счетом депо;

– безопасности работы через системы интернет-трейдинга.

При этом конкуренция требует от брокерской компании внедрения новейших средств автоматизации подразделений, участвующих в обслуживании клиента: фронт- и бэк-офиса, депозитария, подразделения по управлению рисками и т. д. Это выражается в необходимости изменения структуры организации и кадрового состава ее подразделений; внутренних технологических режимов брокерской компании; договорной базы и т. д. Поэтому многие Интернет-брокеры, не имеющие возможностей для существенного инвестирования в поддержание собственной конкурентоспособности, вынуждены пересматривать стратегию своего развития. Выходом из данной ситуации для многих региональных брокеров является либо слияние с другими игроками данного рынка, либо использование аутсорсинга.

Аутсорсинг в брокерской деятельности

На российском фондовом рынке получил распространение аутсорсинг в виде субброкерского обслуживания, когда мелкие брокеры являются оптовыми клиентами крупных. Подобная схема брокерского обслуживания предполагает отказ мелких брокерских компаний от определенного вида бизнес-процессов. Сочетание необходимости минимизировать накладные расходы на ведение одного клиента с задачей максимального улучшения качества предлагаемых услуг достигается не только при снятии с себя нагрузки в части поддержания работы программно-технических средств и разработки новых конкурентных преимуществ в системах интернет-трейдинга, но также и в предоставлении кредитных услуг для покупки ценных бумаг инвесторам за счет финансовых ресурсов крупного брокера. Крупный брокер обеспечивает информационно-аналитическую поддержку клиентов, постоянно ведет и финансирует разработку и внедрение новых технологий и сервисов, связанных с вводом-выводом средств клиента, с передачей поручений клиента на различные тор-

говые площадки, с обеспечением маржинального кредитования и безопасности выполнения транзакций и т. п. Такая схема осуществления брокерской деятельности, особенно в регионах, позволяет субброкерам предлагать местным инвесторам передовой и конкурентоспособный сервис, за счет технологий крупного брокера. Таким образом, у субброкеров появляются дополнительные возможности по стандартным условиям брокерского обслуживания, связанным с получением дополнительных маржинальных ресурсов, с расширением спектра торговых площадок и инструментов, с появлением дополнительных информационных и аналитических ресурсов и т. д. Однако субброкерская схема также имеет и свои недостатки, поскольку субброкеры не застрахованы от переходе клиентов на обслуживание непосредственно к крупному брокеру. Также субброкеры несут все риски обслуживающего их брокера, который в любой момент может оказаться финансово неустойчивым. Подобные проблемы решаются путем применения расчетного аутсорсинга, когда специальный расчетный брокер обслуживает исключительно профессиональных участников и не ведет никаких собственных операций на фондовом рынке. Расчетный брокер, не имея собственных позиций на рынке, заинтересован только в улучшении качества брокерского и IT-обслуживания в форме предоставления услуг фронт-, бэк- и мидл-офиса профессиональным участникам. Клиенты брокера, имеют доступ к следующим функциям бэк-офиса и мидл-офиса расчетного субброкера:

- он-лайн учет заявок, сделок и позиций клиентов;
- он-лайн учет комиссионных в сделках;
- расчет средневзвешенной цены покупки и на ее основании расчет прибыли и убытка от операций клиента;
- архив заявок, сделок, портфелей, внутренних и внешних проводок на любую дату;
- оформление он-лайн проводок внутри системы расчетного брокера;
- учет ордеров и позиций клиентов в разрезе каждого и всей совокупности позиций;
- генерация готовых к подписанию отчетов;

– статический и он-лайн экспорт в брокерские бэк-офисные и бухгалтерские приложения;

– расчет чистой цены (net-price) в результатах сделки с учетом всех комиссий – онлайн расчет средневзвешенной цены покупки актива в длинной и короткой позициях.

Другой интересной возможностью, которая возникает в рамках расчетного аутсорсинга, является перекрестное кредитование, позволяющее более эффективно размещать кредитные ресурсы [3]. Такая система позволяет клиентам одного профессионального участника в автоматическом режиме получить займы активы у другого профессионального участника – при наличии соответствующих лимитов между профессиональными участниками. Профессиональные участники выставляют взаимные лимиты в системе расчетного аутсорсинга. При этом лимиты могут выставляться как в абсолютном выражении, так и в соответствии с установ-

ленным уровнем маржи. Клиент профессионального участника, не находя достаточных средств у своего брокера, в автоматическом режиме получает заем у другого профессионального участника при наличии соответствующих взаимных лимитов. Схема позволяет предложить клиентам удобный, технологичный и дешевый способ размещения собственных и привлечения сторонних заемных ресурсов.

Развитие информационных технологий, высокая конкуренция и концентрация профессиональных участников в сфере предоставления брокерских услуг на отечественном рынке ценных бумаг обусловили целесообразность построения процессно-ориентированных брокерских компаний. При этом перспективы дальнейшего развития небольших и средних брокеров связаны с передачей определенного объема работ на аутсорсинг крупным или специализированным операторам рынка.

Список использованной литературы:

1. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. М.: Вильямс, 2002. С. 40.
2. Календжян С.О. Аутсорсинг-делегирование управления в стратегии развития компании. М.: Дело, 2003. С. 39.
3. Д. Огуряев, Д. Оленьков. Вестник НАУФОР. 22.05.2003. № 5. С. 35–37.