

АУТСОРСИНГ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье раскрываются причины перехода на аутсорсинг, факторы, влияющие на его развитие, виды и характеристики, особенности каждого из них, мировой и российский опыт внедрения в практику хозяйствования.

Переход России от планово-директивной экономики к рыночной привел к появлению конкуренции практически во всех сферах деятельности хозяйствующих субъектов. В современных условиях предприятия конкурируют между собой за привлечение инвестиционных и финансовых ресурсов, государственных и региональных заказов, квалифицированных работников, за рынки сбыта, покупателей и др. Овладение механизмами конкурентной борьбы является объективной необходимостью, так как служит катализатором активизации внутреннего потенциала предприятия и становится дополнительным фактором его развития. Конкуренция обладает определенными положительными моментами, она заставляет предприятия осуществлять постоянный мониторинг рыночной ситуации, оценивать взаимоотношения с партнерами и конкурентами, более четко определять целевые группы покупателей. Кроме того, конкуренция способствует позиционированию предприятия во внешней среде, что помогает увидеть, по каким направлениям деятельности, на каких рынках данному предприятию следует быть лидером, а с каких следует уйти.

Достижение и реализация конкурентных преимуществ предполагает эффективное использование ресурсов предприятия (производственные, информационные, финансовые, трудовые, инвестиционные, земельные, инновационные и др.). Однако в современных условиях представление о ресурсах, создающих конкурентные преимущества, претерпело значительные изменения. Так, определяющими факторами в условиях рынка становятся возможности наилучшего обслуживания клиентов, разнообразие предоставляемых услуг, использование информацион-

ных технологий, обладание интеллектуальной собственностью, профессионализм управленцев и др.

В условиях рыночной экономики формирование конкурентных преимуществ требует совершенно новых концептуальных подходов к управлению предприятием. В настоящее время многие эксперты приходят к выводу о необходимости перехода от привычных административных методов управления к новым формам, которые позволят активизировать внутреннюю вертикаль управления, наладить горизонтальные связи и коллегиальное сотрудничество. Именно от искусства и профессионализма управленцев зависит, насколько полно ресурсы предприятия будут вовлечены в процесс достижения поставленных целей. Изменение форм и методов управления должно быть направлено на фундаментальное переосмысление и радикальную трансформацию бизнес-процессов для существенного улучшения ключевых показателей деятельности, качества продукции, сервиса, увеличения доли рынка и стоимости бизнеса. Дж. Хейвуд отмечает, что «в некоторых странах предприниматели все еще могут строить свои планы, рассчитывая на доступность сырья и/или дешевой рабочей силы. Однако в большинстве развитых стран мира любое конкурентное преимущество достигается за счет знаний, умений и творческих решений. К сожалению, не все эти преимущества долговечны, поскольку благодаря современным технологиям новые знания и умения довольно быстро распространяются среди конкурентов» [12].

В качестве одной из стратегических альтернатив новых форм управления в научной литературе рассматривается аутсорсинг. Аутсорсинг выступает современной моделью предпринимательства, которая способна обес-

печить дополнительные конкурентные преимущества предприятию. Главный источник этих преимуществ – в использовании ресурсов (материальных и нематериальных) других предприятий для достижения успехов на рынке. Термин «аутсорсинг» происходит от английских слов «outside resource usiugu» – использование внешних ресурсов. В международной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации. Аутсорсинг часто называют феноменом XX века, так как лишь с конца 80-х годов XX века это понятие вошло в практику бизнеса и получило действительно широкое распространение.

Концепция аутсорсинга в основном сформулирована в работах западных ученых. В российской экономической литературе данное понятие появилось только с 90-х годов XX столетия, поэтому многие проблемы, касающиеся аутсорсинга, являются малоизученными. В связи с этим основной целью данного исследования является развитие теоретических и методологических положений, связанных с аутсорсингом. Для достижения поставленной цели следует:

- уточнить понятие «аутсорсинг»;
- выявить причины возникновения, его виды и характеристики;
- определить факторы, влияющие на развитие аутсорсинга;
- изучить мировой и российский опыт.

Одно из самых распространенных определений аутсорсинга дал Дж. Хейвуд: «Перевод внутреннего подразделения предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене» [12].

Аалдрес Р. аутсорсинг определяет как «передачу компанией какого-либо процесса (функции, работы) или его части сторонней организации» [3]. Каледжян О.С. понимает под аутсорсингом «современную форму деловых отношений, связанную с развитием совместного предпринимательства и кооперации и базирующейся на долгосроч-

ных стратегических решениях. Его экономическая сущность заключается в формировании системы отношений, при которой происходит передача компанией-заказчиком некоторых видов деятельности специализированным фирмам на основе долгосрочных договоров» [10].

В экономической литературе встречаются и такие определения аутсорсинга, как:

- использование внешней организации для обработки банковских и других финансовых данных;
- использование временного работника без заключения с ним трудового договора при посредничестве специализированного агентства;
- перенос IT-компаниями части операций за рубеж с целью дистанционного использования труда программистов [4].

Обобщая существующие определения, можно сказать, что аутсорсинг – это выполнение отдельных функций (производственных, информационных, сервисных, финансовых, управленческих и др.) или бизнес-процессов внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения. То есть аутсорсинг представляет собой комплексное стратегическое решение, направленное на реструктуризацию предприятия с передачей отдельных функций или бизнес-процессов внешним исполнителям. В эпоху жесткой конкуренции передача функций может рассматриваться в качестве идеального решения, обеспечивающего предприятию экономию затрат, повышение качества продукции и, главное, возможность высвободить ресурсы и сосредоточиться на основной сфере деятельности. От успешного результата аутсорсинга во многом зависит успех бизнеса в целом: стоимость акций предприятия на фондовом рынке, его репутация, взаимоотношения с партнерами, конкурентами и покупателями, перспективы развития.

Применение аутсорсинга позволяет усилить взаимодействие и взаимосвязи субъектов хозяйственной деятельности с целью более полного использования каждым субъектом своих эксклюзивных конкурентных преимуществ, то есть способствует получению

синергетического эффекта. В соответствии с позицией И. Ансоффа все виды синергетических эффектов можно описать четырьмя переменными:

- 1) увеличение прибыли;
- 2) снижение затрат;
- 3) уменьшение потребности в инвестициях;
- 4) уменьшение времени для достижения поставленной цели [2].

Использование синергетического эффекта проявляется через важнейшее свойство системности, а это:

– установление связей между разрозненными предприятиями – элементами экономической системы;

– углубление, усиление, придание систематического характера существующим связям между предприятиями;

– увеличение новых интегрированных (целостных) свойств в системе, изменение ее структуры.

В мире аутсорсинг начал распространяться в 80-е годы XX века, в основном в области информационных технологий (ИТ). ИТ-аутсорсинг (передача сторонней организации полностью или частично функций по обслуживанию информационных потребностей предприятий) – родоначальник второй волны современного аутсорсинга (начало 90-х годов). В настоящее время это лидер рынка аутсорсинговых услуг не только в мировом, но и в российском масштабе.

В мировом аутсорсинге выделились следующие виды: аутсорсинг бизнес-процессов, производственный и географический. Первый включает передачу сторонней организации отдельных процессов, которые не являются для предприятия основными, бизнес-образующими. Из их числа на аутсорсинг могут быть переданы следующие процессы: управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика и др. Аутсорсинг бизнес-процессов – динамично развивающийся вид, причем наибольший рост он проявляет в сфере финансов и бухгалтерского учета.

Производственный аутсорсинг подразумевает, что предприятие отдает весь цикл производства или его часть сторонней организации. Кроме того, возможен вариант продажи

части своих подразделений другим предприятиям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга. Производственный аутсорсинг используется практически всеми промышленными транснациональными компаниями (ТНК). Показательными являются автомобилестроительные компании. Современный автомобильный бизнес базируется на бизнес-функциональной специализации и бизнес-интеграции производителей, реструктуризации организационно-экономических отношений между ними, аутсорсинге основного и вспомогательного производства и разветвленных дилерских сетях [1].

Географический аутсорсинг предполагает перенос части бизнеса на длительный срок в наиболее выгодный для компании регион мира. Это связано с разными факторами производства, но чаще всего со стоимостью рабочей силы. Крупнейшие корпорации мира переносят свои производства в регионы Юго-Восточной Азии с их дешевой рабочей силой, льготным налогообложением. При таком способе ведения бизнеса с максимальным применением аутсорсинга у компании могут остаться только нематериальные активы, такие, как имя (имидж), торговые марки (бренды), клиентская база, корпоративная культура, интеллектуальный капитал.

В мире сервисные услуги наиболее востребованы в нефтегазовом комплексе. Это связано с тем, что нефтяные компании имеют значительные инвестиционные средства и активно работают на международных рынках. Иностранные нефтяные компании осознали необходимость выделения из своих составов сервисных подразделений уже в 50-х годах XX столетия. Входящие в нефтяные концерны сервисные подразделения были выделены в самостоятельные отдельные компании. В дальнейшем произошел процесс слияния и укрупнения сервисных компаний, в результате чего образовались крупнейшие международные корпорации. Данный процесс основывался не только на стремлении увеличить капитализацию компаний, но и создать возможности предоставления заказчику необходимых услуг – интегрированного сервиса. Вследствие этого повышалась не только конкурентоспособность самой сервисной компа-

нии, но и экономическая эффективность сервиса для заказчика – нефтяной компании.

Основной причиной того, что западные нефтяные компании предпочитают пользоваться услугами специализированных сервисных фирм, является желание расширить собственные возможности (концентрация на основном бизнесе) и повысить эффективность своего производства (снижение себестоимости основного бизнес-процесса). При этом компании получают быстрые сроки выполнения работ и необходимые современные технологии, являясь, по сути, только организаторами основного бизнес-процесса – получения лицензии, финансирования, осуществления процесса добычи и сбыта.

Примером компании, внедрившей аутсорсинг, является нефтяная компания «ВР», которая на своем опыте выявила три преимущества внедрения аутсорсинга:

1. Кардинальная реорганизация. Аутсорсинг – не только тактическое, но и стратегическое оружие. «ВР» успешно ввела в действие собственную модель аутсорсинга для стимуляции дальнейших масштабных структурных изменений, способствующей созданию дополнительной прибавочной стоимости без необходимости изменения корпоративных целей.

2. Рост компании через установление партнерских отношений. Один из главных аспектов аутсорсинга – установление партнерских отношений, а не только обеспечение оказания услуг. «ВР», например, приложила массу усилий для налаживания долгосрочных стратегических взаимоотношений с поставщиками услуг, готовыми инвестировать в бизнес компании.

3. Активное введение инноваций. Передав приоритетные недифференцированные процессы и операции на внешний подряд, «ВР» освободила внутренние резервы. Реализация модели аутсорсинга в мировом масштабе помогла «ВР» быстро и четко перебросить свои внутренние ресурсы с каждодневных операций в область инноваций.

Среди преимуществ, полученных компанией «ВР», авторы книги «Аутсорсинг бизнес-процессов» К. Стюарт, М. Доннеллан отмечают экономию на масштабах производства, стандартизацию процессов, внедрение

передовых технологий, увеличение объемов инвестиций [9].

В настоящее время аутсорсинг получает широкое распространение на отечественных предприятиях нефтедобывающей отрасли, где сложилась ситуация, при которой дальнейшее эффективное их развитие напрямую связано с крупномасштабными капиталовложениями или инвестициями. Необходимо отметить, что в отрасли преобладает прежняя модель, при которой сервис в основном сосредоточен внутри нефтяной компании. Это можно объяснить рядом причин. Во-первых, исторически все предприятия нефтегазовой промышленности были организованы по единому стандарту и по территориальному принципу, когда практически все сервисные подразделения либо входили в состав нефтедобывающей компании, либо работали исключительно на нее. Во-вторых, в бывшем Советском Союзе иностранные сервисные подрядчики никогда не работали, поэтому эффективность и качество работ, выполняемых отечественными сервисными предприятиями, просто не с чем было сравнивать.

Между тем общемировая тенденция выделения сервисных организаций из состава нефтегазодобывающих предприятий в самостоятельные высокотехнологичные обусловлена несколькими факторами:

- кардинальное повышение качества и эффективности сервиса за счет специализации;
- серьезные инвестиции в науку и новые технологии окупаются только тогда, когда результаты имеют широкое применение не только внутри одной корпорации;
- концентрация квалифицированных и высокооплачиваемых специалистов возможна и экономически оправдана только в специализированных фирмах;
- повышение конкурентоспособности предприятия и адаптация к научно-техническому прогрессу возможны только в условиях конкуренции и отделения функции заказчика от функции подрядчика.

Развитие аутсорсинга в нефтяной отрасли России началось с иностранных компаний. Так, в 1999 году «Сибнефть», проанализировав международный рынок нефтепро-

мысловых услуг, создала структуру с международной сервисной компанией Schlumberger, первым совместным проектом было проведение разведки нефтяных пластов.

Среди российских сервисных компаний одной из первых, предоставляющей услуги нефтяным предприятиям на качественно новом уровне, стала компания «ПетроАльянс». Знание потребностей заказчиков, ориентация на высокие технологии, их быстрое внедрение позволили этой компании превратиться в одного из крупнейших сервисных подрядчиков страны.

Сегодня в России работает около трехсот сервисных компаний, а ежегодный объем услуг на рынке нефтесервиса оценивается в 6-8 млрд. долларов США. Из этого объема на долю подразделений нефтегазодобывающих компаний приходится около 60%, и только 15% занимают независимые российские компании, в то время как доля иностранных компаний в общем объеме сервисных услуг достигает 25% и ежегодно увеличивается. Нарастает конкуренция со стороны западных компаний в сфере создания и применения новых наукоемких технологий, производства и поставок новейшего технологического оборудования.

В настоящее время в сервисном секторе России эксперты выделяют три основные группы компаний. Первая группа – это западные компании, способные предоставить все виды услуг и располагающие современными технологиями. Вторая – отечественные сервисные (прежде всего геофизические) компании, образовавшиеся на базе территориальных отраслевых организаций («Башнефтегеофизика», «Хантымансийск-геофизика» и др.). Третья – специализированные сервисные компании (буровые, ремонтные и др.), выделившиеся из нефтегазодобывающих предприятий и, как правило, ориентированные на их обслуживание.

Применение новой концепции построения бизнеса на основе аутсорсинга характерно для ОАО «Оренбургнефть», которое использует аутсорсинг начиная с 2002 года, основываясь на традиционной стратегии, с использованием двухшагового подхода. В начале реализации проекта аутсорсинга из

состава ОАО «Оренбургнефть» были выведены непрофильные (сервисные) структурные подразделения, их передали в оперативное управление вновь созданному управляющему предприятию – ЗАО «Региональный Центр Сервисных Услуг – Оренбургской нефтяной акционерной компании» (ЗАО «РЦСУ-ОНАКО»).

На момент создания ЗАО «РЦСУ-ОНАКО» в его состав входило девять бывших структурных подразделений ОАО «Оренбургнефть», оформивших статус юридического лица: ООО «Бузулукское управление технологического транспорта», ООО «Бузулукское управление пассажирского транспорта», ООО «Сорочинское управление технологического транспорта», ООО «Оренбург АвтоРемСервис», ООО «Центральная база производственного обслуживания», ООО «Центральная база производственного обслуживания – ПРЭП», ООО «Центральная трубная база», ООО «Оренбургэнергонефть», ООО «Компания по управлению имуществом комплексом».

Позднее в состав ЗАО «РЦСУ-ОНАКО» вошло еще семь предприятий: ЗАО «Оренбурггеотранс», ООО «Специальное тампонажное управление», ЗАО «Оренбургбурнефть», ООО «Оренбургская буровая сервисная компания», ООО «Управление капитальным ремонтом скважин», ООО «Филиал Оренбург Америка», ООО «Оренбургнефтегеофизика», ООО «Имущественный комитет Геология».

Таким образом, основное производственное предприятие ОАО «Оренбургнефть» осуществило передачу определенной части непрофильных сервисных функций одному провайдеру – вновь созданному Центру сервисных услуг. Выбор провайдера был продиктован четырьмя факторами:

- технологическими компонентами;
- количеством клиентов (провайдер обслуживает нескольких клиентов);
- количеством обслуживаемых участков (услуги распространяются на несколько географических точек области, за счет чего достигается эффект масштаба);
- сутью оказываемых услуг (повторяющиеся процессы лучше подвергаются управ-

лению из единых центров и не требуют индивидуального подхода).

Основными видами деятельности предприятий, вошедших в состав Центра, являются проходка скважин, бурение, капитальный ремонт скважин, операции по гидроразрыву пласта, другие операции по повышению нефтеотдачи пластов, транспортные услуги, сервисные услуги по ремонту и обслуживанию оборудования, выработка теплоэнергии. В свою очередь, вышеперечисленные сервисные услуги объединили в пять крупных блоков: бурение и капитальный ремонт скважин; транспорт; ремонтные базы; тепло- и энергообеспечение; имущество. Объединение сервисных функций под управлением единого Центра преследовало определенную цель для ОАО «Оренбургнефть» – сокращение непроизводительных затрат и концентрации всех ресурсов на основном бизнес-процессе.

Важно отметить, что при возможном применении одного из трех распространенных типов аутсорсинга – обычного, совместного и с элементами реорганизации компания отдала предпочтение последнему (ВТО – Business Transformation Outsourcing). Аутсорсинг с элементами реорганизации предполагает объединение усилий партнеров в направлении преобразования всей структуры бизнеса для достижения кардинальных и устойчивых результатов своей деятельности.

Отношения между предприятиями, входящими в состав Центра, строятся на договорной основе, согласно которой все предприятия производят платежи за услуги по управлению. То есть основным и единственным источником формирования бюджета ЗАО «РЦСУ-ОНАКО» являются платежи предприятий, входящих в состав сервисного центра. Отличительной особенностью дого-

ворных отношений являются единые для всех сервисных предприятий тарифы, которые на 20% ниже, чем для прочих заказчиков.

Анализ деятельности ЗАО «РЦСУ-ОНАКО» за три года показал, что определяющими услугами выступает бурение, капитальный и текущий ремонт скважин, транспортное обслуживание. Так, в структуре выручки, в среднем за 2003-2005 гг., доля данных услуг соответственно составляет 26%, 17% и 28%. Необходимо отметить, что более половины услуг сервисные предприятия оказывали предприятиям в пределах названного центра, о чем свидетельствуют данные таблицы 1.

Из данных табл. 1 видно, что более половины услуг (от 71,7% до 57,7%) сервисные предприятия оказывали предприятиям в рамках кооперирования (предприятиям, входящим в состав ЗАО «РЦСУ-ОНАКО»), которое проявляется в установлении длительных рациональных производственных связей между специализированными сервисными предприятиями путем использования производственных мощностей одних в целях оказания услуг другим. Наиболее четко кооперирование в группе сервисных предприятий ЗАО «РЦСУ-ОНАКО» сложилось во взаимоотношениях:

- всех предприятий, входящих в состав ЗАО «РЦСУ-ОНАКО»;
- буровых и транспортных предприятий с ремонтными предприятиями и базами;
- всех предприятий, входящих в состав ЗАО «РЦСУ-ОНАКО» с транспортными предприятиями.

Отсюда можно сделать вывод, что аутсорсинг следует рассматривать, с одной стороны, как следствие процесса углубления специализации, а с другой стороны, как важнейшую предпосылку дальнейшего углубле-

Таблица 1. Структура выручки ЗАО «РЦСУ-ОНАКО» по группам заказчиков

Группы заказчиков	Доля в общей сумме реализации, %			Отклонения 2005 г. в % к 2003 г.
	2003 г.	2004 г.	2005 г.	
Предприятия добычи	21,6	26,3	28,1	+ 6,5
Предприятия сервиса	71,7	67,3	57,7	- 14
Прочие предприятия, входящие в группу ТНК	0,5	0,4	0,6	+ 0,1
Сторонние предприятия	6,2	6,0	13,6	+ 7,4
Всего	100	100	100	x

ния специализации. Как следствие процесса углубления специализации аутсорсинг проявился при отделении сферы материального производства от сферы услуг. Как важнейшая предпосылка дальнейшего углубления специализации аутсорсинг проявил себя в сфере сервисных услуг. Предприятия, которые выбирают специализацию в качестве формы общественной организации произ-

водства, получают дополнительные конкурентные преимущества и возможности сосредоточения ресурсов на основном бизнесе.

Таким образом, представленный в статье материал, связанный с разработкой теоретических и методологических положений внедрения аутсорсинга, создает основу для решения ряда актуальных проблем деятельности хозяйствующих субъектов в рыночных условиях.

Список использованной литературы:

- 1 Аникин, Б.А., Рудая, И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 258 с.
- 2 Ансофф, И. Стратегическое управление/ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко: сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
- 3 Аалдерс, Р. ИТ аутсорсинг. Практическое руководство / Р. Аалдерс: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 300 с.
- 4 Белова, С. Аутсорсинг. За границей компании [Электронный ресурс] / С. Белова – Режим доступа: <http://www.finansy.ru/outsourcing.html>
- 5 Герасимова, Г.Е. Аутсорсинг. Что это значит? [Электронный ресурс] / Г.Е. Герасимова – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/it/section_55article_2026/
- 6 Гордиенко, И. Аутсорсинг/ И. Гордиенко //Инфобизнес.– 2001. – №25. – С.169.
- 7 ГОСТ Р ИСО 9001-2001.-М.: Изд-во стандартов, 2001. – с.2
- 8 Европу охватил бум аутсорсинга [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cnews.ru/newtop/index.shtml?2004/04/30/15855/>
- 9 Клементс, Стюарт. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора /Стюарт,Клементс, Майкл Доннелан при участии Седрика Рида: под общ. Ред. В.В.Голда; пер. англ. Н.И. Кобзаревой. – М.: Вершина, 2006. – 416с.
- 10 Коледжан, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Коледжан. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
- 11 Мельник, О. Аутсорсинг в России: картина меняется. [Электронный ресурс] // О. Мельник – Режим доступа: <http://www.iemag.ru/?ID=500075>
- 12 Хейвуд, Дж Брайн Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Д. Байан Хейвуд: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 176 с.
- 13 Шелухин, И. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий / И. Шелухин – М.: ИКФ «Альт», 2002. – 186 с.
- 14 Шершульский, В. Все на аутсорсинг / В. Шершульский // Эксперт. – 1999. – №26. – С.10.

Статья рекомендована к публикации 25.05.07