

4.

— создание системы управления организационным знанием.

Таким образом, в современных условиях хозяйствования руководителю и кадровой службе организации необходимо понимать, что игнорирование проблемы кадровых рисков не позволит достичь высокого уровня конкурентоспособности и эффективно управлять персоналом.

Список использованных источников

1. Becker G.S. The Economic Approach to Human Behavior. Chicago, 1976.
2. Stigler G. J. and Becker G.S. De Gistibus Non Disputandum // American Economic Review. 1977. Vol. 67. №2
3. Коуз, Р. Фирма, рынок и право / Пер. с англ.: Б. Пинскер; Науч. ред.: Р. Левит. – Нью-Йорк: Телекс, 1991. – 190 с.
4. Simon H. A. Models of Man. (N.Y.: John Wiley & Sons, 1957).
5. Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма / Пер. с англ.: Ю.Е. Благова др. – СПб: ГИПК «Лениздат»: CEV Press, 1996. – 702 с.
6. Alchian, Armen A. Economic forces at work. Indianapolis: Liberty Press, 1977.
7. Фуруботн, Э. Г. Институты и экономическая теория / Эрик Г. Фуруботн и Рудольф Рихтер. – Санкт-Петербург: Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2005. – 701 с.
8. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: учеб. / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2008. – 176 с.
9. Щелоков Владимир Федорович. Управление кадровой безопасностью промышленного предприятия: социологический аспект : диссертация ... кандидата социологических наук: 22.00.08 / Щелоков Владимир Федорович; [Место защиты: Ур. акад. гос. службы]. - Екатеринбург, 2008. - 194 с.: ил.
10. Соснин А.С., Прыгунов П.Я. Менеджмент безопасности предпринимательства: Учеб. пособие. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. – 357 с.
11. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Теория безопасности. – М.: Изд-во «Академический проект», 2005. – 176 с.

УДК 334.7

**ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ АУТСОРСИНГА КАК
НОВОЙ МОДЕЛИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

*Герасимова О.О., старший преподаватель,
УО «Витебский государственный технологический университет»,
г. Витебск, Республика Беларусь*

В современном мире организации сталкиваются с беспрецедентным усилением конкуренции. Выживают и добиваются успеха те организации, которые ведут свой бизнес наиболее эффективным способом. Чтобы выжить в условиях современной конкуренции, организации должны постоянно приспосабливаться к окружению, отслеживать изменения во внешней среде, изменяться, и, прежде всего, в направлении, в котором наилучшим образом может реализовать свои возможности, фокусировать внимание на тех бизнес-процессах, которые выполняет квалифицированно. Изменение в формах и методах управления организацией преследует цель фундаментального переосмысления и радикальной трансформации бизнес-процессов для повышения эффективности деятельности и уровня конкурентоспособности.

Организации, работающие без должной адаптации своей системы управления к требованиям рынка, не выдерживают условий конкуренции и прекращают деятельность. Поэтому изменение управления и применение новых методов и средств менеджмента, направленных на повышение эффективности деятельности, становятся ключевым инструментом стратегии устойчивого развития бизнеса в современных условиях.

Рассматривая современные тенденции научной мысли, а так же успешный зарубежный опыт, представляется возможным следующее утверждение: организации постоянно находятся в поиске, оптимизируя свой способ хозяйствования с учетом влияния внешней среды, повышая эффективность как отдельных бизнес процессов, так и производственного процесса в целом. Таким образом, можно говорить, что использование различных видов сотрудничества является способом повышения эффективности деятельности отдельного экономического субъекта.

В современной науке выделяют несколько направлений деятельности организаций, в которых могут быть построены отношения сотрудничества. К ним относятся: сотрудничество в сфере снабжения, сотрудничество в производственной сфере, сотрудничество в сбытовой сфере и т.д. Но при этом свойством любого вида сотрудничества является новое конкурентное преимущество, формирующееся за счет источника, появление которого возможно только при внедрении отношений сотрудничества.

Одной из наиболее успешных моделей хозяйствования, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ, является аутсорсинг. Термин «аутсорсинг» («outsourcing») происходит от английских слов «outside resource using» — «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 или, как принято говорить, «третьей стороне». Аутсорсинг часто называют «феноменом XX века», а также «величайшим открытием бизнеса последних десятилетий», так как лишь с конца 80-х гг. XX в. это понятие вошло в практику бизнеса и получило действительно широкое распространение. В то же время сама идея привлечения ресурсов специализированной фирмы для решения стоящих перед организацией задач отнюдь не является новой. Эта идея и механизм ее реализации известны с тех самых пор как в экономической теории, а затем и в научном менеджменте сформировались понятия разделения труда, специализации и кооперации. Тем не менее, именно в условиях экономической глобализации разделение труда и производственная кооперация в мировом масштабе открывают совершенно новые перспективы для применения давно известных принципов организации производственной деятельности и управления ею. Если разобраться всесторонне, то аутсорсинг имеет несколько аспектов [2].

Во-первых, это - использование компанией внешних ресурсов вместо использования собственных внутренних ресурсов.

Во-вторых, это ещё и эффективная модель хозяйствования, которая заключается в следующем: на все виды деятельности, которые не являются доминирующими в данной организации, заключаются договоры субподряда с фирмами, которые на них специализируются.

В-третьих, эта практика сводится к выделению некоторых организационных элементов компании сторонним фирмам, которые за соответствующее вознаграждение осуществляют управление этими элементами и выполняют специально оговоренные задания.

В-четвертых, это – новая стратегия управления организацией, построенная на принципе «Оставляю себе только то, что могу делать лучше других, а передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

Иными словами, аутсорсинг — это передача сторонней компании различные элементы деятельности, которая ранее осуществлялась в рамках данной организации.

Аутсорсинг становится все более популярным по мере того, как компании начинают различать основные бизнес-процессы, приносящие наибольшую отдачу, и вспомогательные, которые обеспечивают поддержку основного бизнеса. Любая не основная функции в настоящее время может быть передана специализированным компаниям: управление кадрами, логистика, бухгалтерия и даже сборочное производство.

Следует отметить, что анализ большого количества литературных источников, которые в той или иной мере затрагивают функции, назначение и преимущества аутсорсинга, показал, что мнения авторов диаметрально противоположны: от приятия до критики.

Некоторые специалисты вообще отмечают только положительные стороны. Например, аутсорсинг часто рассматривается как инструмент сокращения затрат, как способ, дающий предприятию возможность сконцентрироваться на небольшом количестве видов деятельности. По их мнению, он позволяет перевести часть постоянных затрат в переменные, что при низкой загрузке подразделений предприятия весьма целесообразно. Предприятие - аутсорсер, как правило, является цен-

тром знаний и опыта и может выполнять соответствующие услуги на высокопрофессиональном уровне [2].

Другие авторы отмечают явные преимущества применения аутсорсинга, но оговариваются, что решение об его практическом внедрении на предприятии требует серьезной аналитической проработки. Например, С.О. Календжян в монографии «Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний» приводит следующие причины потенциального спроса на услуги аутсорсинга [3, стр. 56-59]. С точки зрения автора аутсорсинг позволяет:

- 1) сконцентрировать внимание руководства на основных целях и задачах компании;
- 2) повысить эффективность использования ресурсов, доступ к которым затруднен;
- 3) высшее руководство может отказаться от ответственности за функционирование того или иного подразделения компании, переданного на аутсорсинг;
- 4) снизить для заказчика стоимость выполнения работ и услуг, передаваемых аутсорсеру;
- 5) обеспечивает оптимизацию бизнес-процессов;
- 6) позволяет перераспределять ресурсы в пользу основных функций компании;
- 7) снижать риски;
- 8) применять новые технологии;
- 9) осуществлять глобальное инвестирование в развитие основных фондов.

Но перед его внедрением на предприятии, автор советует, например, провести оценку факторов, влияющих на принятие решение об аутсорсинге и в случае получения положительного результата предусмотреть в бизнес-плане компании-заказчика функции, которые делегируются аутсорсинговым организациям [3, стр. 59-61].

Вышеупомянутое мнение разделяют и другие специалисты. Нельзя не согласиться с В. Шершульским, который подчеркивает: «Для получения успешного опыта аутсорсинга необходимы четкое осознание выгоды и необходимости такого шага, психологическая и материальная готовность к дополнительным расходам, которые обязательно последуют вслед за передачей бизнес-процесса на сторону. Произойдет много малоприятных событий (перераспределения и описания полномочий руководителей, новые затраты на техническое перевооружение, особенно на средства коммуникации, и т.д.) прежде, чем все начнет работать правильно и приносить прибыль» [4].

Наиболее типичные мотивы использования аутсорсинга в организациях представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Наиболее типичные мотивы использования аутсорсинга

Источник [1]

Таким образом, преимущества, получаемые организациями от аутсорсинга бизнес-процессов, можно условно разделить на 2 группы [1].

Первая группа - стандартные преимущества, присущие аутсорсингу любого вида деятельности. Они включают в себя уже упомянутую выше возможность для руководства не отвлекаться на управление обслуживающими функциями и вследствие этого уделять больше внимания основному бизнесу компании.

Также аутсорсинг позволяет решить проблемы с привлечением, обучением и удержанием квалифицированного персонала, а также с непрерывностью бизнес-процессов: замена персонала на время отпуска, болезни, обучения обеспечивается поставщиком услуг.

Кроме того, появляется гибкость в управлении ресурсами – компании не нужно беспокоиться о сокращении численности своих сотрудников при изменении ситуации на рынке, перепрофилировании деятельности, уменьшении объемов производства и т.п.

Клиент также может избежать расходов на инвестиции в оборудование и программное обеспечение, необходимое для поддержки передаваемых бизнес процессов и на их последующую техническую поддержку, а возможно, и сократить расходы на содержание офиса и аппарата управления.

Однако основной выгодой являются возможность использовать чужой высокопрофессиональный опыт, накопленный при решении аналогичных задач, и постоянный доступ к новым технологиям и знаниям. Компания, специализирующаяся на предоставлении определенных услуг, первой сталкивается с возникающими проблемами в данной области, инвестирует в выработку решений задач и развитие соответствующих технологий, в постоянное повышение квалификации своего персонала. Узкая специализация в предметной области позволяет ей обеспечивать надежное и качественное исполнение передаваемой ей на аутсорсинг функции, а благодаря выполнению однотипных операций для множества клиентов поставщик может удерживать конкурентоспособные цены на свои услуги. Для того чтобы обеспечить такое же качество самостоятельно, заказчику необходимы значительные инвестиции в развитие персонала, оборудование, программное обеспечение - не стоит об этом забывать при оценке экономической эффективности перехода на аутсорсинг. Очень часто ошибочно эти компоненты затрат исключают из расчета и просто сравнивают стоимость услуг с затратами на содержание персонала, вовлеченного в передаваемый бизнес-процесс. Если принять во внимание все перечисленные выше факторы, чаша весов может склониться в пользу аутсорсинга. Если же сравнивать не просто цену, а смотреть на проблему с точки зрения «цена-качество», то бизнес-модель с использованием аутсорсинга становится предпочтительной.

Аутсорсинг может позволить компании воспользоваться ресурсами, доступ к которым в противном случае был бы невозможен, например, при расширении географии деятельности фирмы или при создании новой фирмы.

Вторая группа преимуществ специфична именно для аутсорсинга финансовой функции и заключается в переложении ответственности за организацию учета и правильность его ведения на аутсорсинговую компанию. Возмещение убытков, связанных с неправильным расчетом налогов или с несвоевременным предоставлением отчетности, происходит за счет поставщика услуг или по страховому договору (большинство серьезных бухгалтерских и аудиторских фирм страхуют свою профессиональную ответственность). Приобретая услуги по бухучету, клиент получает доступ к юридическим и налоговым ресурсам аудиторских компаний. Таким образом, аутсорсинговая компания становится «семейным доктором» для клиентского бизнеса.

Весь комплекс вопросов решается профессионалами своего дела, при этом детально знающими специфику работы предприятия клиента. Аудиторская фирма может найти нетрадиционные решения проблем, возникающих в ходе аутсорсинга, а затем и отстоять их в споре с налоговыми органами или в суде. Таким образом, снижается риск принятия ошибочных решений и возрастают шансы на успех в дискуссиях с налоговыми органами при защите выгодных для клиента решений по тем спорным вопросам, для которых существует двойное толкование действующего законодательства.

Таким образом, фактором привлекательности аутсорсинга является то, что внешний поставщик услуг способен обеспечить экономию затрат, более высокий уровень услуг за счет специализации, более дешевой рабочей силы или эффекта масштаба.

Существуют и другие аргументы «за» аутсорсинг:

- 1) цена услуг, как правило, ниже — за счет предложения стандартизованных решений;

- 2) обеспечивается большая оперативность выхода на рынок за счет предварительно сконфигурированных решений;
- 3) предсказуемость расходов: в большинстве случаев оплата услуг поставщика четко фиксированная.

Однако, аутсорсинг – это значительно больше, чем еще один способ сокращения затрат и повышения эффективности производства. Используя услуги фирм-профессионалов, компании могут направить свои собственные ресурсы в наиболее доходные направления деятельности. Но, несмотря на все преимущества, которые обеспечивает аутсорсинг, возникает вопрос: «С чем же связан тот факт, что, несмотря на все перечисленные выше достоинства, аутсорсинг бизнес-процессов еще не достаточно распространен?»

Помимо того, что многие просто не знакомы с принципами аутсорсинга бизнес-процессов, есть и другие, более весомые причины его игнорирования.

Во-первых, наиболее типичная причина отказа от аутсорсинга - опасность передачи слишком многих важных функций в чужие руки. Иными словами – проблема экономической безопасности, т.е. компании боятся потерять контроль над ситуацией, избегают доверять посторонним фирмам свои коммерческие тайны.

А. Фурщик справедливо отмечает: «... нужно учитывать, что при передаче на аутсорсинг сразу нескольких важных функций возникает реальный риск утечки информации и появления нового конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг» [2].

У таких опасений есть основания как в Республике Беларусь, так и за рубежом, однако, здесь стоит сравнить риск утечки данных через персонал фирмы – аутсорсера и через собственных сотрудников. Как свидетельствует мировой опыт, во втором случае риски выше.

Таким образом, решение данной проблемы лежит в тщательном выборе надежного поставщика аутсорсинговых услуг на основании его опыта и сложившейся репутации на рынке.

Снизить риск утечки информации, по мнению А. Фурщик, также можно, заказав аутсорсинг различных аспектов бизнеса разным аутсорсерам, несмотря на то, что это увеличивает издержки.

Дилемма о количестве аутсорсеров неизбежна: ведь чем больше аутсорсеров, тем больше гибкости при работе с ними, но зато меньшее количество аутсорсеров легче контролировать. В то же время, контракт сразу с несколькими аутсорсерами помогает повысить качество обслуживания и избежать «вздувания» цен за счет постоянной конкуренции между исполнителями. Однако, при таком варианте возникает целый ряд дополнительных трудностей для управленцев: следует убедиться, что выбранные аутсорсеры способны работать единой командой; необходимо непрерывно координировать работу аутсорсеров, которая ведется совместно, чтобы не было дублирования и тем самым не увеличивалась стоимость выполнения заказа; наконец, при работе с несколькими аутсорсерами вопрос контроля встает острее, чем при работе с одним.

В любом случае, при заключении с аутсорсерами контракта необходимо позаботиться, чтобы он максимально снижал риски аутсорсинга. Для этого он должен быть краткосрочным на начальной стадии, чтобы определить все скрытые издержки, и должен предусматривать постоянный контроль и взаимодействие с аутсорсерами.

Второй причиной отказа от аутсорсинга является то, что при работе с аутсорсерами может снизиться производительность собственных сотрудников, так как они могут расценить аутсорсинг, сопровождающийся передачей части персонала сторонней компании и увольнениями, как измену.

В-третьих, компания в случае неожиданного отказа от услуг аутсорсера или его банкротства, риск которого всегда существует, может столкнуться еще с одной неприятностью - необходимостью срочно искать новых партнеров или начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге, в отсутствие необходимых знаний и опыта из-за длительного пользования услугами чужих специалистов вместо обучения своих.

Помимо перечисленных недостатков возможно следующее:

- увеличение издержек при передаче второстепенных функций как расплата за стремление сосредоточиться на основной деятельности;
- снижение качества выпускаемой продукции при недобросовестности аутсорсера;
- усложнение логистической стыковки между внутренними системами предприятия и системами аутсорсинговой фирмы при передаче некоторых бизнес-процессов, так как именно места стыковок могут являться источниками проблем и сбоев;
- увеличение доли транзакционных издержек;

- передача аутсорсеру ноу-хау предприятия в области определенной производственной деятельности;
- неизбежное сокращение персонала или его передача другому предприятию;
- потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности компании;

Безусловно, все вышеперечисленные проблемы особенно остро стоят на неразвитых рынках, в условиях недостаточно сильной конкуренции, когда аутсорсер, заключив контракт, будет сознательно завышать цены и не очень тщательно следить за качеством выполнения работы, понимая, что клиент не сможет найти другого поставщика услуг, т.е. когда аутсорсер будет фактически монополистом на рынке.

Решить, когда организация должна переходить на аутсорсинг и должна ли вообще - это вопрос для финансового директора, роль которого в современных компаниях постоянно возрастает. Целесообразность того или иного действия определяется бизнес-приоритетами компании на фоне оценки возможных преимуществ и рисков аутсорсинга.

Экономическая целесообразность аутсорсинга вполне может перевесить такие проблемы, как передача некоторых критически важных бизнес-функций стороннему исполнителю. Различные исследования утверждают, что сократить издержки производства при аутсорсинге можно на 30-50%, хотя при этом появляются другие расходы, связанные, например, с поиском исполнителей и поставщиков услуг. Но их величина, как правило, несопоставима с расходами на реализацию задач собственными силами.

Кроме того, список услуг, предоставляемых аутсорсинговыми компаниями, постоянно расширяется, что создает новые возможности для взаимовыгодного сотрудничества.

Список использованных источников

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. Пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. –М.: ИНФРА - М, 2011. – 320 с.
2. Думная Н.Н. Безопасность предприятий при использовании аутсорсинга как новейшей модели хозяйствования / Н.Н. Думная, Д.В. Черемисин // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www. DumnaJa/8_PBEDES/dumnaJa_3.DOC](http://www.DumnaJa/8_PBEDES/dumnaJa_3.DOC) – Дата доступа: 04.04.2012.
3. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний /С.О. Календжян. - М: Дело, 2003. – 272 с.
4. Шершульский В. Все на аутсорсинг! / В. Шершульский // Эксперт. 1999. - №26.- С.10-14.

УДК 330.341.42 : 330.34.01

ЗАКОНОМЕРНОСТИ ДОЛГОСРОЧНОЙ ДИНАМИКИ СТРУКТУРЫ ЗАНЯТОСТИ

*Домакур О.В., старший преподаватель,
УО «Белорусский государственный университет»,
г. Минск, Республика Беларусь*

Трансформация структуры экономики и экспансии сферы услуг являются закономерным результатом технологических преобразований при формировании постиндустриального общества. Индустриализация способствует росту материального богатства всех слоев общества, расширению спроса на разнообразные виды услуг, а сокращение необходимого количества занятых работников в промышленном производстве вследствие автоматизации и компьютеризации приводит к росту предложения услуг, в итоге доля сферы услуг в ВВП увеличивается.

Факторами эволюционной трансформации структуры экономики являются: со стороны спроса – изменение уровня дохода (ΔD), со стороны предложения – изменение производительности труда (Δy). В силу действия закона Энгеля и внедрения достижений научно-технического прогресса происходят изменения в соотношении прироста спроса и прироста производительности в различных секторах, что влияет на их роль в экономике (рисунок 1) [3, с. 17-18].