

Савина М.В., магистрант
Донецкий национальный технический университет
г. Донецк, Украина
Жильченкова В.В., к.э.н., доцент, декан
Донецкий национальный технический университет
г. Донецк, Украина

АУТСОРСИНГ КАК ОДИН ИЗ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. В статье рассмотрены основные аспекты использования предприятием аутсорсинга с целью управления затратами и их оптимизации; проведен анализ эффективности применения аутсорсинга зарубежными и российскими компаниями.

Ключевые слова: затраты, оптимизация, аутсорсинг, эффективность.

Abstract. In the paper the main aspects of outsourcing application in the company for an optimization of cost-management. The analysis of the effective world and Russian experience in outsourcing is conducted.

Keywords: costs, optimization, outsourcing, efficiency.

Постановка проблемы: В условиях нестабильной экономической ситуации, падения потребительского спроса, снижения объемов продаж, убыточности производства, увеличения транспортных расходов, каждое предприятие ставит основной целью своей деятельности оптимизацию затрат, так как без постоянного контроля расходов компании могут оказаться в крайне неконкурентоспособном положении. Нынешние условия требуют от предприятий использование более производительного оборудования, усовершенствование всех сфер управления организацией, для того, чтобы обеспечить и удерживать на уровне конкурентоспособность и продукции, и предприятия в целом. Управление затратами позволяет улучшить конкурентные позиции на рынке и подразумевает использование целого комплекса мероприятий, методов и подходов, направленность которых заключается в снижении затрат и их оптимальном контроле в процессе производства.

От оптимизационных мероприятий организация ожидает максимальной экономической выгоды, повышения рентабельности и эффективности деятельности компании в целом. Одним из эффективных способов поддержания оптимальных уровня и структуры затрат является управление ими на постоянной основе.

Анализ предыдущих исследований и публикаций. Исследованиями подходов и направлений управления затратами, а также использования аутсорсинга как одного из способа оптимизации затрата, в различное время

занимались такие авторы, как Дидух А. В., Кудинова Е. А., Михайлов Д. М., Потемкина М. и др.

Целью исследования является исследование процесса аутсорсинга в системе управления затратами на предприятии.

Основные результаты исследования. Оптимизация предполагает повышение эффективности всех процессов на предприятии, а не только снижение затрат, поэтому основными направлениями оптимизации затрат являются:

- повышение технического уровня производства, которое происходит за счет внедрения новых технологий, сырья и материалов, модернизации оборудования;

- внедрение новых организационных концепций таких, как реинжиниринг, интеграция предприятий, применение законов и принципов рыночных отношений во внутренней среде предприятия;

- аутсорсинг представляющий собой передачу неосновных (второстепенных) бизнес-процессов (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и др.) организации (аутсорсеру) для их реализации и функционирования, при этом снижая затраты и повышая качество производимой продукции;

- диверсификация производства, позволяющая эффективно перераспределять существующие ресурсы, максимально использовать мощности предприятия и снизить риск банкротства за счет расширения рынка сбыта;

- рационализация использования финансовых, материальных, технических, трудовых ресурсов предприятия для снижения затрат и повышения эффективности производства.

Существуют различные подходы к систематизации конкретных моделей и концепций для четкой постановки целей управления затратами, а также успешного интегрирования их в единую систему управления предприятия. Среди основных моделей оптимизации затрат выделяют:

1. «Чистое» снижение затрат. Снижение издержек происходит за счет сокращения затрат, не влияющих на величину прибыли предприятия (в основном за счет постоянных затрат). Данный способ позволяет избавиться от непроизводительных затрат и повысить рентабельность.

2. «Интенсификация» затрат. Модель предполагает первоначальные инвестиции для внедрения новых технологий и повышения производительности предприятия в условиях экономии ресурсов.

3. «Фиксация» затрат. Выручка предприятия увеличивается, при этом неизменной остается сумма общих издержек путем одновременного увеличения производительных и сокращения непроизводительных затрат либо посредством повышения цены на выпускаемую продукцию [7].

Постоянные изменения, происходящие как во внешней, так и во внутренней среде, вынуждают предприятия перестраивать свою деятельность и стратегию с целью выживания и сохранения максимально оптимального уровня

конкурентоспособности на рынке. Аутсорсинг стал одним из таких эффективных инструментов в менеджменте.

Аутсорсинг (от англ. «outsourcing» – использование внешних ресурсов) – передача неосновных (второстепенных) частей бизнес-процессов или бизнес-функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и др.) сторонней организации-аутсорсеру, необходимых для полноценного функционирования компании [4]. Аутсорсинг помогает компаниям развиваться на рынке, более быстро реагировать на изменения внешней среды, улучшать качество производимой продукции и сократить риски, снижая при этом величину издержек. Применение данного метода предоставляет предприятию возможность сконцентрироваться на сильных сторонах собственных бизнес-процессов. Основными причинами перехода на аутсорсинг являются:

- сокращение затрат;
- снижение накладных расходов;
- высвобождение и перераспределение ресурсов на достижение наиболее значимых целей;
- повышение эффективности осуществления функций;
- переход постоянных затрат в переменные;
- высокая репутация поставщиков;
- повышение качества продукции и скорости ее выпуска;
- недостаточный опыт (технический или административных) для производства отдельных изделий или предоставления услуг;
- необходимость поддержания на конкурентоспособном уровне неосновные виды деятельности;
- высокая гибкость в выборе предприятий-аутсорсеров в случае изменений на рынке либо в потребительских предпочтениях [3].

Принятие решения высшим менеджментом об использовании аутсорсинга – это сложная комплексная задача, затрагивающая стратегические интересы компании. По факту, данное решение предполагает принятие выбора между собственным производством и использованием сторонних услуг. Для этого необходимо проанализировать текущее состояние предприятия и возможные риски того или иного выбора. Процесс принятия решения о применении аутсорсинга предполагает следующие этапы:

1. Анализ принципиальной возможности и целесообразности передачи отдельных функций компании-аутсорсеру.
2. Оценка собственных возможностей.
3. Оценка возможностей организаций-аутсорсеров.
4. Расчет экономической эффективности аутсорсинга.
5. Подготовка необходимых документов, договоров и принятие решения.
6. Отчетность о реализации решения и контроль за процессом внедрения аутсорсинга [5].

Для анализа эффективности аутсорсинга чаще всего сравнивают фактические показатели до и после внедрения. Эти показатели должны

базироваться на целях и задачах, которые ставит перед собой организация. Они делятся на краткосрочные (сокращение и оптимизация затрат, увеличение прибыльности и рентабельности и др.) и долгосрочные (увеличение экономического потенциала предприятия, улучшение качества продукции, повышение конкурентоспособности на рынке, завоевание более выгодных ниш на рынке и др.). Поэтому анализ эффективности аутсорсинговых операций можно оценить при помощи количественных и качественных показателей (табл. 1).

Количественные показатели отображают стоимостную характеристику деятельности предприятия. В свою очередь они подразделяются на абсолютные (анализ отклонений фактических показателей затрат, доходов и прибыли от базовых) и относительные (эффективность использования трудовых и ресурсов, основных фондов). Качественные показатели позволяют оценить качественные характеристики, влияющие на спрос потребителей и прибыльность деятельности (снижение количества брака, внедрение инновационной продукции, улучшение технической оснащенности и др.) [1].

Таблица 1

Показатели оценки применения аутсорсинга на предприятии

Качественные	Показатели	
	Количественные	
	Абсолютные	Относительные
<ul style="list-style-type: none"> – усовершенствование технологической оснащенности производственного процесса; – увеличение доли инновационной продукции; – уменьшение доли брака на производстве; – улучшение деятельности компании за счет оптимизации организационной структуры; – усовершенствование процесса производства и повышение качества предоставляемых услуг или выпускаемой продукции, ее составляющих элементов. 	<ul style="list-style-type: none"> – оценка по затратам; – оценка по прибыли; – оценка по доходам. 	<ul style="list-style-type: none"> – прирост показателей рентабельности; – улучшение показателей финансовой ликвидности, устойчивости; – прирост производительности труда; – снижение трудоемкости единицы продукции; – повышение фондоотдачи основных фондов; – снижение материалоемкости продукции; – прирост коэффициента использования полезного фонда рабочего времени.

Проанализировав основные показатели оценки применения аутсорсинга в хозяйственной деятельности, можно сделать вывод о том, что данная оценка может проводиться как на основе специфических, так и на основе общих показателей оценки эффективности деятельности любого предприятия.

Мировая практика аутсорсинга показывает, что чаще всего к услугам аутсорсинга прибегают крупные промышленные компании. Также наблюдается тенденция к использованию аутсорсинга в государственном секторе путем передачи части своих полномочий для повышения количества и качества

принимаемых решений [4]. Глобальными лидерами по развитию аутсорсинга являются США, Великобритания, Китай и страны Западной Европы, что связано с быстро растущей конкуренцией на рынке этих стран. В ходе исследования проанализирован опыт проведения различными мировыми компаниями аутсорсинговых операций, связанных с оптимизацией затрат (табл. 2).

Таблица 2

Опыт проведения аутсорсинга на крупных зарубежных предприятиях

Компания	Цель внедрения	Результат
General Motors	Использование аутсорсинга в организации систем управления и производства.	Заключение контрактов на IT-аутсорсинг для оказания услуг сторонним заказчикам. Внедрение Единого центра обслуживания
ИКЕА	Сосредоточение на основном виде деятельности – розничных продажах.	Использование более 2500 сторонних организаций для производства продукции. Цепь поставок (логистическая служба) также вынесена на аутсорсинг.
Kodak	Снижение издержек. Повышение качества сервиса.	Передача функций IT-системы на аутсорсинг.
Nokia	Снижение издержек. Концентрация на основном производстве, маркетинге, инновационной деятельности.	Полная передача на аутсорсинг технического обслуживания. Использование услуг IT-аутсорсинговых компаний. Выведение услуг call-центра.
Apple	Поиск более дешевых партнеров и рынков труда для производства и сборки продукции.	Перенос большей части производства и сборки в Китай. Дешевая рабочая сила и быстрый найм специалистов.

Для выживания в условиях развивающейся конкуренции и стремительных изменений внешней среды, предприятия должны изменяться в направлениях деятельности, в которых лучше всего могут проявить свои возможности. Практика крупнейших известных мировых компаний доказывает, что несмотря на высокие расходы, связанные с проведением последовательных этапов по внедрению аутсорсинга, каждое из данных предприятий при всевозможных рисках смогло стать еще более успешным.

В России аутсорсинг появился относительно недавно и отстает от желаемого и необходимого уровня. Рейтинговым агентством РБК совместно с компанией BDO провели изыскания с целью установить наиболее популярные виды аутсорсинга в России в начале 2017-го года. Рассматривался аутсорсинг бизнес-процессов самого разного плана, но за основу были взяты иностранные компании в РФ. Всего в рейтинге приняли участие данные более чем из 6000 компаний, относящихся к различным сегментам рынка.

На первом месте оказалось оформление виз и разрешения на работу для иностранцев. К этой же сфере относится и юридическое обеспечение

деятельности компаний в этой сфере – на этот, наиболее популярный вид аутсорсинга, пришлось около 58%.

На втором месте оказались услуги в сфере транспорта и логистики в целом – 53%, на третьем – передача на аутсорсинг различных бухгалтерских процессов и учета в целом. На аутсорсинг предпочитают передавать и корректный расчет заработной платы сотрудников компании.

У российских предпринимателей предпочтения несколько иные. Наиболее распространенными услугами аутсорсинга являются не критичные и не ключевые – охрана объектов, сфера обслуживания, логистика и аналогичные запросы. Бухгалтерию на аутсорсинг отдавать по-прежнему предпочитают далеко не все.

Доля компаний, которые отдают на аутсорсинг налоговые дела и бухгалтерию, формирование бизнес-планов и аналогичные вещи, постепенно растет. По сравнению с данными на начало 2016-го года, рост популярности таких услуг составил по РФ в целом примерно на 18%, что уже само по себе неплохой показатель.

Объем российского рынка ИТ-аутсорсинга в 2015 году, по оценкам TAdviser, вырос на 15%, до 76,2 млрд рублей. Эксперты называют ИТ-аутсорсинг одним из самых перспективных направлений отечественного ИТ-рынка в условиях кризиса. По итогам 2015 года TAdviser зафиксировал рост российского рынка ИТ-аутсорсинга на 15%, объем рынка достиг 76,2 млрд рублей. По итогам 2016 года и в 2017 году ожидается аналогичная динамика.

В целом, исследование показало разницу в отношении к аутсорсингу между иностранными и российскими компаниями. Если первые предпочитают отдавать на него действительно серьезные функции, то вторые только мелочь и различные не критичные вещи. Причинами такой ситуации в России являются:

- низкий уровень развития конкуренции;
- страх перед высокими рисками и затратами данного метода;
- низкий уровень развития сфер малого и среднего бизнеса;
- невысокий уровень интеграции в мировую экономику;
- отсутствие должной поддержки государства и государственных институтов развития [6].

В России аутсорсинг станет эффективным тогда, когда предприятия будут ставить целью передачи части функций не снижение затрат, а прежде всего повышение конкурентоспособности предприятия в целом. Приоритетами в данном случае должны стать повышение управляемости процессов, прозрачная структура затрат, сокращение непроизводительных расходов. В будущем, по прогнозам экспертов, в связи с увеличением развития конкуренции, аутсорсинг будет более активно внедряться и использоваться большинством российских предприятий.

Выводы. Тщательный анализ выгод и недостатков, расчет экономической эффективности и целесообразности, позволит компаниям принять решение о применении аутсорсинга в своей деятельности. Использование аутсорсинга предоставляет предприятию преимущества, помогающие сократить и

оптимизировать расходы, снизить риски, привлечь высококвалифицированных специалистов к решению вопросов путем передачи им непрофильных процессов и функций.

Список литературы

1. Дідух О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємства // Львівська політехніка. – 2012. – №739. – С. 82-87.
2. Зорій О. М. Особливості застосування аутсорсингу // Економічний аналіз. – 2013. – №3. – С. 18-28.
3. Кицис В. М., Калабкіна І. М. Аутсорсинг: поняття, сутність, передумови і переваги // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2010. – №21.
4. Кудинова Е. А. Актуальные вопросы определения аутсорсинга // Экономические науки. – 2013. – №4.
5. Михайлов Д. М. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса. – М.: КНОРУС, 2009. – 256 с.
6. Потемкина М. Аутсорсинг: как определить, что именно передать // Консультант. – 2011. – №14.
7. Сысо Т. Н. Оптимизация управления затратами предприятия // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. – №4. – С. 135-143.

Источник: Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами [Электронный ресурс]: материалы III Международной научно-практической конференции, г. Донецк, 19 апреля 2017 г. / отв. ред. О.Н. Шарнопольская / ГОУВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2017. – 550 с.