

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Д-р экон. наук **А. А. Мхитарян**
М. В. Селина

АУТСОРСИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ – ПРЕДПОСЫЛКА ДОСТИЖЕНИЯ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

В статье рассматривается понятие аутсорсинга бизнес-процессов в таких сферах деятельности предприятия, как финансы, бухгалтерский учет, человеческие ресурсы. Приводятся примеры, позволяющие оценить возможности аутсорсинга, а также его ценность для бизнеса. Показаны возможные риски, связанные с передачей на аутсорсинг ряда ключевых функций и операций предприятия.

Аутсорсинг бизнес-процессов (Business Process Outsourcing – BPO) можно определить как передачу одного или нескольких бизнес-процессов, требующих IT-ресурсов или автоматизации процессов, внешнему поставщику, который в свою очередь владеет, администрирует и управляет данными процессами.

В настоящее время многие компании ощущают конкуренцию со стороны других компаний, которые предоставляют более качественные услуги за меньшие деньги. Поэтому современная организация должна постоянно обновлять и изменять пути ведения своего бизнеса, а BPO дает ей возможность вести партнерские взаимоотношения с внешними поставщиками, специализирующимися в интересующих данную компанию направлениях, имеющих значительные опыт и знания.

Для того чтобы понять, насколько полезным может оказаться BPO для бизнеса, необходимо определить, какие факторы влияют на успех в высококонкурентной среде. Приведем основные из них:

- скорость получения и обработки информации о клиенте, качество и достоверность данной информации;
- возможность предоставления клиенту более качественной услуги за меньшие деньги;
- использование более дешевой рабочей силы, например, при обработке клиентских запросов или информации;
- наличие необходимой IT-инфраструктуры (базы) для выполнения специфических задач заказчика;
- возможность выполнять обработку данных 24 часа в сутки;
- возможность хранения больших объемов информации, например, данных о клиенте, а также наличие технической инфраструктуры, которая позволила бы эти данные правильно интерпретировать и своевременно использовать.

Рассмотрим конкретные примеры, чтобы убедиться в преимуществах, которые компании могут получить, используя BPO.

Широкое распространение в последнее время получил аутсорсинг бухгалтерских и аудиторских услуг. Так, в Индии сегодня существует большое количество компаний, которые несколько лет назад, правильно определив новые тенденции мирового рынка, а также потребность развитых стран в дешевой рабочей силе в сфере ведения бухгалтерских работ, разработали и внедрили специализированное программное обеспечение, которое позволило им вести бухгалтерские расчеты за весьма небольшие для заказчиков из США и Западной Европы деньги. Процесс передачи бухгалтерских данных для обработки выглядит примерно так: бухгалтер фирмы-заказчика загружает предварительно заполненные и отсканированные документы на какой-либо сервер, а в Индии работники, имея пароль доступа на этот сервер, скачивают оттуда всю необходимую информацию, обрабатывают ее (расчеты налогов, заработной платы, сведение балансов и т. д.) и выкладывают результаты своих работ на тот же сервер, откуда заказчик в любое время может ее скачать. При этом сохранность данных обеспечивается благодаря тому, что программа не позволяет индийским сотрудникам фирмы-поставщика сгрузить или распечатать какую-либо информацию.

Следует отметить, что в данном случае на аутсорсинг передается только самая простая работа, которая не требует от исполнителя высокой квалификации и опыта. В результате высвобождается время профессионалов, которые могут сосредоточиться на разработке сложных творческих стратегий в финансовой сфере, таких, как легальный уход от налогов или сокращение налогооблагаемой базы, выбор оптимального способа ведения бухгалтерских дел и т. д.

Согласно статистике в 2003 г. около 25000 американских налоговых деклараций были обработаны в Индии. В 2004 г. их число увеличилось до 100000, а в 2005 г. их было уже 400000. Обслуживание в режиме аутсорсинга распространяется теперь не только на персональные декларации, но и на документы трастовых фондов, партнерств, корпораций и т. д. [2. С. 18, 56].

На примере рынка финансовых процессов рассмотрим существующие подходы к аутсорсингу.

Обычно договор на аутсорсинг включает все аспекты требований финансового департамента, а разработка политики и стратегий на будущее остается в ведении клиента (заказчика). Здесь аутсорсинг необходим ввиду все увеличивающейся потребности компаний в финансовом анализе и отчетности, продиктованной требованиями соответствовать законодательным нормам и актам. При этом возрастает потребность в ресурсах, способных грамотно осуществлять подобную деятельность и приносить пользу бизнесу. Одновременно встает вопрос о снижении издержек и операционных расходов в процессе предоставления информации и отчетности согласно требованиям законодательства. Все это должно выступать как необходимая бизнесу поддержка, а не как обуза, требующая дополнительных финансовых и людских затрат.

ВРО финансов и учета обычно включает следующие направления:

- бухгалтерия Главной книги;
- кредиторская задолженность;
- дебиторская задолженность;
- основные средства;

- расчеты по командировкам;
- учет производственных затрат;
- учет запасов;
- бюджетное планирование и поддержка;
- внутрипроизводственная отчетность.

Однако помимо очевидных преимуществ при аутсорсинге существует и ряд рисков, с которыми может столкнуться компания. Вот некоторые из них:

1. *Потеря контроля*: компания должна осознавать, что существует определенный риск потери контроля над ведением операций, переданных на аутсорсинг. Кроме того, если высококвалифицированный специалист из компании-поставщика вдруг решит покинуть эту компанию, компания-заказчик также может оказаться в рискованном положении.

2. *Финансовая нестабильность компании-поставщика*: если по каким-то причинам компания-поставщик потеряет финансовую стабильность, компании-заказчику придется искать нового поставщика услуг. При этом успешность и своевременность выполнения переданных на аутсорсинг операций ставятся под угрозу, если, конечно, не удастся найти замену в сжатые сроки.

3. *Потеря компетенции*: со временем заказчик может потерять все самостоятельные знания и навыки ведения переданных на аутсорсинг процессов.

4. *Безопасность данных*: сохранность и конфиденциальность переданных поставщику данных может оказаться под угрозой при условии, что поставщик не придерживается строгой политики безопасности и сохранности всей переданной информации [6].

Таким образом, предприятиям рекомендуется серьезно подойти к выбору поставщика услуг аутсорсинга, тщательно продумать стратегию постепенного сокращения числа функций, выполняемых своими силами, а также штата сотрудников, которому они поручены.

На основании проведенных исследований и знакомства с опытом многих компаний, пользующихся в своей работе услугами аутсорсинга, можно констатировать следующие преимущества:

– во-первых, ВРО позволяет достичь существенной экономии времени, что дает возможность обслуживать большее количество клиентов;

– во-вторых, удастся получить результаты очень высокого качества благодаря значительной компетенции и навыкам сотрудников внешних поставщиков в таких отраслях, как бухгалтерия, финансы, людские ресурсы и т. д. Например, если передать на аутсорсинг поиск и подбор нового персонала, его последующее обучение, разработку схем премирования и контроль за исполнением, можно, с одной стороны, значительно сэкономить собственное время, которое может быть использовано для других более важных задач, а с другой – гарантированно получить в свой штат высококлассных специалистов;

– в-третьих, заказчик получает работу, выполненную по всем государственным нормам и правилам. Например, если на аутсорсинг передается финансовая часть, заказчик может быть уверен в качестве проделанной работы, в том, что она будет сделана в срок, в полном соответствии с законодательными

ми нормами и актами, что позволит избежать конфликтов с регулирующими органами.

Сегодня такие специфические рыночные силы, как регулятивные и административные положения, консолидация и присоединения, а также давление со стороны конкурентов, заставляют банки, страховые и инвестиционные компании рассматривать ВРО как один из серьезных конкурентообразующих факторов. В частности, компании, предоставляющие финансовые услуги, стремятся обратиться к ВРО по разным причинам: в зависимости от позиций на рынке и корпоративных целей. Однако наиболее популярными целями остаются снижение расходов и повышение уровня обслуживания клиентов.

Необходимо отметить, что в последнее время традиционное снижение расходов за счет использования более дешевой рабочей силы при осуществлении низкорентабельных процессов было приостановлено за счет инфляции, связанной с ростом заработной платы, что в свою очередь сделало невозможным стандартное снижение расходов за счет аутсорсинга в долгосрочном периоде. Как альтернатива в ближайшее время начнет быстро развиваться процесс предоставления услуг по автоматизации бизнес-процессов. К 2012 г. процент функций, выполняемых людьми, составит порядка 50%. Согласно статистике обработка порядка 80% клиентских обращений с жалобами может быть автоматизирована, поскольку все запросы стандартные и рабочий процесс по их устранению может быть основан на одних и тех же правилах [5]. Остается всего 20% клиентских обращений, которые потребуют участия высококвалифицированных специалистов, способных проявлять инициативу и принимать нестандартные решения. Соответственно такой процесс не может быть автоматизирован.

Можно также предположить, что в будущем выживут только те поставщики, которые уже сейчас инвестируют в инструменты и платформы стандартных процессов автоматизации. Поставщикам придется предложить своим клиентам высокоавтоматизированную поддержку, особенно для недифференцируемых процессов бэк-офиса¹, таких, как управление льготами, кредиторские счета, и процессы, специфичные для какой-то конкретной отрасли, например, сбор платы за услуги или процесс рассмотрения жалоб и претензий. Что касается ближайшего будущего, то эксперты в области аутсорсинга предполагают, что к 2010 г. именно автоматизация процессов, а не использование более дешевой рабочей силы в офшорных зонах будет основным механизмом получения прибыли от ВРО-сделок [6].

Список литературы

1. Мировая экономика и международные отношения : В 2 ч. Ч. I : учебник / под ред. чл.-корр. РАН, д-ра экон. наук. Р. И. Хасбулатова. – М. : Гардарики, 2006.

¹ Бэк-офис (Back-office) – офис, деятельность которого непосредственно не связана с работой с клиентами, например, операционный отдел банка, отдел обработки документации, отдел по работе с документацией по операциям с ценными бумагами и т. д.

2. Фридман Т. Плоский мир: краткая история XXI века. – М. : Хранитель, 2006.
3. Brown R. H. MarketScope for Comprehensive Human Resources Business Process Outsourcing // www.gartner.com
4. De Souza R., Mac Neela A., Parveen K., Tramacere G., Tornbohm C. Key Issues for the EMEA IT Services Market, 2007 // www.gartner.com.
5. D'Orazio V. Dataquest Insight: Business Process Outsourcing for Financial Services. Western Europe, 2007 // www.gartner.com
6. Stone L., Tornbohm C., Pring B., Goldman M., Singh TJ, Brown R. H. Predicts 2007: BPO Market Shifts Focus to Automation, Standardization and Profit Margins // www.gartner.com

А. Л. Примов

КОМПЛЕКС СПОСОБОВ ОЦЕНКИ ОТДАЧИ СРЕДСТВ В ОБОРОТЕ

Инвестиционная привлекательность фирм и предотвращение банкротств основаны на реалистичной оценке оборотных активов. Статья раскрывает взаимосвязь комплекса инструментов измерения их эффективности.

Рыночная эффективность использования оборотных средств (ОС) предполагает такие их структуру и размер, при которых прибыльность и стоимость фирмы максимальны. Мнение, что эффективность состоит в «обеспечении непрерывности процесса производства и обращения в необходимом объеме с наименьшим размером оборотных средств» [2. С. 15], абстрагировано от целевых экономических результатов и потому устарело.

Отдачу ОС измеряют коэффициентом оборачиваемости еще с XVII в. Его применяет большинство экономистов. Использовать вместо оборачиваемости отношение прибыли к сумме текущих активов предлагается реже [4. С. 11], хотя связь между прибылью и ОС очевидна. На прибыль влияет множество иных факторов, что требует при соотнесениях элиминировать входящие воздействия.

Помимо агрегированной величины оборачиваемости рассчитывается ее темп для каждого элемента: для запасов – по себестоимости продукции, для денежных средств и дебиторской задолженности – по выручке от реализации.

Изучать оборачиваемость элементов важно по нескольким основаниям:

- движение разных активов определяется разными факторами (одних – организацией производства, других – кредитной политикой);
- объединение показателей сужает их содержательность и сектор различия факторов (это эконометрическая аксиома);
- уменьшение масштабов охвата объекта дает более точные измерения;
- адекватность моделей выше при большей их однородности.