

## ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ АУТСОРСИНГОВЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО МЕТОДА

*Н.А. Гриднева*

В настоящее время на рынке бухгалтерских услуг появилось множество различных компаний, осуществляющих аутсорсинговую деятельность, но число клиентов, передающих часть своих функций специализированной организации не так велико, в основном это малые предприятия, поскольку они часто не имеют возможности нанять грамотных и надежных бухгалтеров.

Основное препятствие для использования аутсорсинговых услуг в России – отсутствие доверия к партнерам по бизнесу и желание сконцентрировать всю деятельность в единой компании. Не способствует развитию бухгалтерского аутсорсинга и практически полное отсутствие у аутсорсинговых компаний крупных и стабильно работающих организаций, которые сознательно, на постоянной основе, доверяют ведение своего бухгалтерского учета под ответственность сторонней фирмы.

Позиция организаций, не спешащих переводить бухгалтерский учет на аутсорсинг, вполне понятна. Развитие отрасли бухгалтерского учета еще находится в начальной стадии. В настоящее время в недостаточной степени проработана законодательно-нормативная база, регулирующая деятельность, обязанности, полномочия и ответственность организации-аутсорсера. Так же нет рекомендаций по организации деятельности аутсорсинговой организации, ее взаимоотношениях с клиентом.

Для более эффективной работы аутсорсингового предприятия в области привлечения и удержания клиентов организация должна максимально удовлетворять потребности предприятия-заказчика. В первую очередь это означает, что руководителю организации-заказчика должна предоставляться полная и своевременная информация о движении активов, возникновении и погашении обязательств, а также прочая информация, необходимая для принятия своевременных управленческих решений. С этой целью между аутсорсинговым предприятием и ее клиентом должен быть налажен регулярный обмен информацией. От своевременности предоставления первичной бухгалтерской информации клиентом будет зависеть не только законодательно верное ведение бухгалтерского и налогового учета и предоставление отчетности, но и формирование актуальной, полной и достоверной информации, которая может быть полезна при управлении организацией.

Поскольку аутсорсинговые предприятия занимаются ведением бухгалтерского учета сразу нескольких предприятий, необходима эффективная система управленческого учета деятельности аутсорсинговой организации. Наиболее полно указанные проблемы будут решаться по средствам внедрение на аутсорсинговое предприятие системы менеджмента качества в

соответствии с Государственным стандартом РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2001.

В соответствии с этим стандартом для успешного руководства организацией и ее функционирования необходимо направлять ее и управлять систематически и прозрачным способом. Успех может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

Современная сложная и динамичная рыночная среда требует от организации постоянного совершенствования своей системы управления и информационных систем ее поддержки. Одним из основных направлений создания эффективной системы управления предприятием является применение процессного подхода к организации и управлению деятельностью, который является одним из принципов системы качества.

Согласно Государственному стандарту РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2001 под процессом понимают совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Взгляд на компанию как на систему процессов и организация управления ими является одним из возможных подходов к оптимизации управления бизнесом. Адекватно выделенные процессы и построенная из них система процессов должны соответствовать сущности рассматриваемого бизнеса и целям его развития.

Преимуществами процессного подхода является то, что:

1) каждый процесс имеет своего потребителя (внутреннего или внешнего по отношению к организации) и направлен на удовлетворение его потребностей, т. е. применение процессного подхода способствует более четкому пониманию и выполнению требований потребителя;

2) сокращается время выполнения процесса при исключении операций по передаче информации по иерархии управления;

3) предоставляется возможность оценивать эффективность операций, выполняемых в рамках процесса с точки зрения эффективности процесса в целом;

4) обеспечивается согласованность результатов операций в рамках процесса и его конечного результата, т. е. появляется возможность планировать результативность своей деятельности;

5) можно не только планировать результативность процесса, но и измерять его фактический результат, а при отклонениях проводить необходимое изменение процесса;

6) появляется возможность построить систему мотивирования персонала, базирующуюся на поощрении сотрудников в зависимости от достижения результатов процессов, т. е. от степени удовлетворенности потребителя конечным продуктом процесса, а не от результата выполнения отдельных функций.

Выпуск определенной продукции можно рассматривать как процесс.

Продукция всегда предназначена для удовлетворения потребностей конкретных пользователей. И это предъявляет ряд существенных требований к процессам:

- 1) услуги должны соответствовать ожиданиям потребителя, если этого нет, продукция не нужна, в таком случае не нужен и сам спрос;
- 2) процесс должен быть всегда настроен на потребителя, он должен учитывать изменение его пожелания, так как требования потребителей непрерывно растут, то процесс должен непрерывно совершенствоваться, не только улучшая продукцию, но и сокращая затраты на ее производство и сроки поставки;
- 3) все работы, объединенные процессом, должны ориентироваться на удовлетворение требований потребителей. Именно заказы потребителей либо потребности рынка запускают процесс.

На предприятии можно выделить следующие основные виды процессов:

- 1) процессы управления – направлены на определение стратегических целей в области качества и деятельности организации в целом, на определение ответственности и полномочий, на обеспечение ресурсами;
- 2) процесса жизненного цикла продукции – определяют наиболее важные этапы процесса деятельности, от их результатов зависит уровень удовлетворенности потребителя;
- 3) обеспечивающие процессы – поддерживают жизнедеятельность всего предприятия.

Группировка указанных процессов в единый комплекс позволяет сформировать эффективную систему деятельности аутсорсингового предприятия и его взаимоотношения с клиентом.

Управление данными процессами в ходе деятельности предприятия позволяют более эффективно осуществлять свою деятельность.

Управление данными процессами предполагает:

- 1) определение ресурсов, необходимых для того, чтобы процессы функционировали с заданной эффективностью и результативностью;
- 2) выявление адекватного механизма разработки мер для достижения запланированных результатов и установленных целей;
- 3) определение и внедрение процедуры управления изменениями процессов;
- 4) порядок действий и принятия решений в случае появления несоответствий или отказов процессов.

Для управления этими процессами необходимо их четкое описание, которое позволит проанализировать их выполнение, последовательность и взаимодействие, а также выявить новые правила, способы проведения работ, определения их эффективности.

Таким образом, описание процесса должно включать в себя следующие элементы:

- 1) схему процесса;

- 2) название и идентификаторы подпроцессов;
- 3) цель процесса и каждого из подпроцессов;
- 4) владельцев процессов;
- 5) входы и выходы;
- 6) регулирующие документы;
- 7) ресурсы для обеспечения процесса;
- 8) критерии оценки результативности процесса.

При разработке системы управления аутсорсинговой деятельностью должно внимание необходимо уделять управлению рисками, возникающими в деятельности организации.

Управление рисками – одна из важнейших функций управления организацией, обеспечивающая непрерывность ее деятельности.

Управление рисками предполагает подготовку и реализацию мероприятий, имеющих целью снизить опасность ошибочного решения и уменьшить возможные негативные последствия нежелательного развития событий в ходе реализации принятых решений. Для того чтобы принять необходимые меры организации необходимо знать, какие риски на нее воздействуют.

В аутсорсинговой деятельности можно выделить следующие основные риски:

- 1) финансовый риск, связанный с установлением цены на оказываемые бухгалтерские услуги и не выполнением обязательств заказчиком;
- 2) операционный риск, обусловленный возможными нарушениями заказчиком условий договора по своевременному предоставлению аутсорсеру надлежащим образом оформленных документов;
- 3) риск потери деловой репутации, связанный с утечкой информации о заказчике;
- 4) риск персонала консалтинговой организации, связанный с несанкционированными действиями сотрудников, их недостаточной компетентностью;
- 5) технологический риск, вызванный сбоями и отказами информационных систем, программ или баз данных;
- 6) внешний риск, наступающий в результате злоумышленных действий сторонних организаций, а также в результате изменения требований государственных регулирующих органов.

Для управления указанными рисками организации необходимо предусмотреть в разработанных документах моменты, которые бы предотвращали их возникновение.

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2001 определен еще один принцип, которым необходимо руководствоваться при построении системы управления, это системный подход. Согласно ему «выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей».

Системный подход позволяет:

- 1) определить взаимосвязь процессов;
- 2) понять внутреннюю подчиненность процессов;
- 3) постоянно улучшать управление системой;
- 4) проводить изменения и оценку результатов.

Внедрение принципов системы менеджмента качества будет содействовать созданию эффективной системы организации и управления аутсорсинговым предприятием в целом и в части взаимоотношения с организациями-заказчиками. Правильно сформированные процессы позволят не только в полной мере удовлетворить потребности организации-заказчика, но и оптимизировать трудо- и времязатраты на выполнение работы, что в свою очередь повысит качество и количество оказываемых услуг.