

АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕФОРМИРОВАНИЯ ЖКХ

АМОСОВ О. Ю.

доктор экономических наук

Харьков

Проблема эффективности функционирования жилищно-коммунального хозяйства является одной из наиболее актуальных, так как от ее решения непосредственно зависит качество жизни каждого конкретного человека. Вопросам реформирования ЖКХ посвящены многие работы отечественных и зарубежных ученых и специалистов отрасли: О. В. Димченко [1], Т. М. Качала [2], Г. И. Онищук [3], В. И. Титияев [4], В. И. Торкатюк [5], Л. М. Чернишов [6], Л. М. Шутенко [7], Т. П. Юрьева [8] и др. Однако ввиду многогранности проблемы реформирования нельзя считать имеющиеся исследования исчерпывающими.

Целью статьи является обоснование использования такого механизма повышения эффективности работы предприятий, как аутсорсинг, с учетом специфики отрасли жилищно-коммунального хозяйства.

Одной из проблем функционирования отрасли ЖКХ остается задолженность населения перед коммунальными предприятиями, которая по мере повышения тарифов имеет тенденцию к увеличению и составляет около 10 миллиардов гривен.

Как правило, причиной неплатежей называют высокий удельный вес оплаты коммунальных услуг в доходах граждан. Однако, по мнению [9], основной причиной данной ситуации является отсутствие культуры платежей за фактически потребленные услуги и несовершенство законодательства в сфере урегулирования задолженности. Кроме того, отсутствие возможности применения действенных мер со стороны ЖКХ по устранению большого количества долгов усугубляет неэффективное взыскание задолженности. Около 50% неплательщиков имеют стабильные доходы, но не имеют желания платить.

Как правило, предприятия ЖКХ не знакомы с технологией взыскания задолженности и не имеют достаточного квалифицированного кадрового ресурса для обеспечения качественной работы по возврату долгов.

В связи с этим коммунальные предприятия могут оказаться заложниками ситуации, поскольку высокий уровень дебиторской задолженности вынуждает сокращать штат и задерживать платежи за потребленные услуги (аренда помещения, коммунальные услуги и т. д.).

В то же время сотрудничество предприятий ЖКХ и коллекторских компаний развивается медленно. До начала 2010 года всего 1% долгов сферы ЖКХ обрабатывался коллекторами. Реальное интенсивное развитие сотрудничества коммунальных предприятий с коллекторами будет возможно, когда сама отрасль ЖКХ модернизируется. В первую очередь это касается прозрачности финансовых потоков и готовности самих предприятий к передаче взыскания долгов на аутсорсинг.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing*: (*outer-sourcing*) использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания [10].

Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Статистика, собранная в 1997 г. Американской ассоциацией менеджмента, показала, что уже тогда 20% из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 80% — часть административных функций.

Аутсорсинг в сфере взыскания долгов представляет собой передачу функций предприятия по сбору долгов самостоятельной компании, специализирующейся в этой области. Передача профессиональной компании функций по взысканию может происходить на любой стадии существования долга (на стадии выявления просроченного платежа, на стадии подготовки и передачи дела в суд, на стадии исполнительного производства). «Опыт работы с предприятиями ЖКХ демонстрирует, что для предприятий, которые приняли решение об использовании аутсорсинга в этой области, эффективность возврата задолженности физических лиц на досудебной стадии составила от 50 до 80%», — говорит М. Мазуров, директор компании УКГ [9].

Преимущества работы предприятия со специализированной компанией по сбору долгов:

- ★ *сроки*: профессиональная компания обеспечивает сокращенные сроки взыскания на всех стадиях, т. к. владеет технологией взыскания;
- ★ *результат*: профессиональная компания достигает четко поставленных результатов благодаря использованию комплексного подхода к

взысканию задолженности и применению всего спектра инструментов воздействия на должника в рамках действующего законодательства;

- ✦ **отсутствие затрат:** профессиональная компания берет на себя все затраты по возврату долга. Вознаграждение профессиональной компании определяется как процент от суммы долга. Коллекторская группа применяет дифференцированный подход к ценообразованию. Сумма вознаграждения может варьироваться в зависимости от срока давности долгов, переданных в работу.

Однако использование аутсорсинга не ограничивается сферой взыскания долгов. Как показывает мировой опыт, наиболее распространенными его формами являются: аутсорсинг в сфере информационных технологий; обслуживание информационных систем предприятия; разработка программного обеспечения; бухгалтерское обеспечение; аутсорсинг в сфере управления персоналом; аутсорсинг в области маркетинговых коммуникаций.

Ещё одним распространённым примером аутсорсинга бизнес-процессов является аутсорсинг процессов в области управления взаимоотношениями с клиентами (англ. CRM) и, в частности, аутсорсинг обработки телефонных вызовов и передача на сторону колл-центров. Многие западные компании используют именно этот тип аутсорсинга, размещая колл-центры в местах с дешевой рабочей силой, зачастую, в других странах.

Наиболее высокие показатели уровня использования CRM-аутсорсинга в США будут наблюдаться в 2011 г. в таких отраслях, как здравоохранение, государственный и коммунальный сектор, так как рынок жилищно-коммунальных услуг становится более разнообразным, считают аналитики Ovum (подразделения Datamonitor) [11].

Всемирный банк, например, одобрил выделение России займа в размере 200 млн долл. на поддержку проекта «Реформирование ЖКХ» только при условии аутсорсинга [12].

Практика работы Управляющих компаний и ТСЖ в крупных городах России показывает, что оптимальным по затратам, надежности и оперативности выполнения работ по начислению платы за жилищно-коммунальные услуги (ЖКУ), подготовке всех видов отчетности является использование аутсорсинга. В этом случае оперативное отслеживание и внесение изменений в алгоритмы расчетов, в соответствии с изменениями в законодательстве РФ, нормативных актах или методических рекомендациях органов социальной защиты принимают на себя квалифицированные специалисты аутсорсинговой фирмы. Однако приобретение программы, несмотря на кажущуюся привлекательность, заведомо ставит предприятие в полную зависимость от собственника, диктующего как стоимость ее сопровождения, так и оперативность внесения необходимых изменений в программу. То является важным аспектом, поскольку методическое обеспечение по начислению платы за ЖКУ зачастую меняется, а специалисты фирмы – работчица, обслуживающие программу, не всегда опе-

ративно вносят изменения в программное обеспечение. Стоимость приобретения собственной программы включает как единовременные затраты на покупку, так и содержание в штате управляющей компании квалифицированного программиста или систематические платежи фирме за внесение необходимых изменений в программу.

В рамках аутсорсинга используется также программное обеспечение для расчетно-информационных центров ЖКХ, включая информационное обеспечение городских и областных органов управления ЖКХ данными по начисленным и принятым платежам, перерасчетам, данным подомового учета, техническим характеристикам жилых домов и т. п.

Однако, как любое явление, аутсорсинг имеет как свои неоспоримые преимущества, так и существенные недостатки. Рассмотрим преимущества использования аутсорсинга в деятельности предприятия.

Преимущества:

- ✦ снижение стоимости реализации бизнес-процесса, а именно: сокращение и контроль издержек; экономия на налогах на зарплату штатной единицы; освобождение внутренних ресурсов компании для других целей (возможен синергетический эффект);
- ✦ повышение качества получаемых продуктов или услуг: фокусирование компании на основной деятельности; использование специализированного оборудования, знаний, технологий;
- ✦ снижение рисков, связанных с реализацией бизнес-процесса: использование конкуренции на рынке исполнителя; сокращение влияния неуправляемых факторов (нехватка комплектующих); разделение и частичная передача другой компании рисков; дополнительный доступ к ресурсам (на фондовом рынке) – повышение инвестиционной привлекательности предприятия.

К **недостаткам** можно отнести:

- ✦ уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании – аутсорсера может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне;
- ✦ недостаточность рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание;
- ✦ наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера.

Таким образом, необходимо отметить, что аутсорсинг, как возможность снижения затрат и повышения качества продукции (услуг) является эффективным инструментом реформирования ЖКХ. Однако в условиях нестабильности наиболее перспективным, по нашему мнению, является эволюционное внедрение аутсорсинга, т. е. постепенная передача бизнес-процессов, учитывая социальную значимость отрасли. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Димченко О. В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: монографія / О. В. Димченко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва.– Х.: ХНАМГ, 2009.– 356 с.

2. Строкань Т. М. Регіональний розвиток житлово-комунального господарства України / Т. М. Строкань.– Черкаси, ЧДТУ, 2001.– 326 с. Черкас. держ. технол. ун-т.

3. Онищук Г. І. Соціально-економічні особливості житлово-комунальної сфери міського господарства / Г. І. Онищук.– Київ: Техніка, 2002.– Вип. 37.– С. 65 – 71. (Комунальне господарство городов : Науч.-техн. сб).

4. Титяев В. И. Проблемы и пути реформирования экономики жилищного хозяйства / В. И. Титяев, А. В. Полонин // Комунальное хозяйство городов: Науч.- техн. сб. Вып. 34.– К.: Техника, 2001.– С. 95 – 98.

5. Торкатюк В. И. Методология решения задач надежности функционирования хозяйственных структур региона на основе создания информационных систем / В. И. Торкатюк, Г. С. Волинский, С. А. Никифоров // Комунальное хозяйство городов: Науч.техн. сб. Вып.59.– К.: Техника, 2004.– С. 85 – 99.

6. Чернышов Л. М. Ценовая и тарифная политика в жилищно-коммунальном хозяйстве / Л. М. Чернышов.– М.: Книжный мир, 1998.– 248 с.

7. Бабаев В. Н., Шутенко Л. Н., Семенов В. Т. «Центр Мегapolis» – инновационная структура для реформирования жилищно-коммунального хозяйства г. Харькова // Комунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб.– К.: Техника, 2003.– Вып. 49.– С. 3 – 8.– (Сер. «Технические науки и архитектура»).

8. Юр'єва Т. П. Економіка міського господарства / Т. П. Юр'єва.– Х.: ХДАМГ, 2002.– 672 с.

9. Материалы ООО «Украинская Коллекторская Группа» [Электрон. ресурс].– Режим доступа: <http://en.wikipedia.org/wikihttp://www.ucg-ua.com/>

10. Универсальная электронная энциклопедия Википедия. [Электрон. ресурс].– Режим доступа: <http://en.wikipedia.org/wiki>

11. Ершова Э. Рынок CRM-аутсорсинга вырастет за счет госсектора, здравоохранения и ЖКХ / Э. Ершова // Интернет издание CNews [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.cnews.ru/news/top/index.shtml?2010/10/27/413863>

12. Журнал Коммерсант [Электрон. ресурс].– Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/>