

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ СЕРВИСА И ЭКОНОМИКИ

С.В. ЮРЬЕВ

**АУТСОРСИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ
СОВРЕМЕННЫХ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ
В РФ**

МОНОГРАФИЯ

Санкт-Петербург

2012

СОДЕРЖАНИЕ

<i>ВВЕДЕНИЕ</i>	3
<i>1. ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ АУТСОРСИНГА</i>	5
<i>РОЛЬ АУТСОРСИНГА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ</i>	5
<i>1.1 ИСТОРИЧЕСКОЕ ПРОИСХОЖДЕНИЕ И ПОНЯТИЕ АУТСОРСИНГА</i>	5
<i>1.2 ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ АУТСОРСИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В БИЗНЕС-СИСТЕМЕ</i>	18
<i>1.3 РОССИЙСКИЙ РЫНОК АУТСОРСИНГА И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ</i>	35
<i>1.4 ИССЛЕДОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПЕРЕХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА</i> <i>АУТСОРСИНГ</i>	40
<i>1.5 ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ АУТСОРСИНГА НЕПРОФИЛЬНЫХ БИЗНЕС-ФУНКЦИЙ</i>	59
<i>2. АУТСОРСИНГ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ</i>	68
<i>2.1 АУТСОРСИНГ ФИНАНСОВЫХ ФУНКЦИЙ. ОСОБЕННОСТИ И ПРЕИМУЩЕСТВА</i> ..	68
<i>2.2 АУТСОРСИНГ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ</i>	75
<i>2.3 ВИДЫ БАНКОВСКОГО АУТСОРСИНГА В ПРОЦЕССЕ ИНТЕГРАЦИИ КОМПАНИИ-</i> <i>АУТСОРСЕРА С БАНКОМ</i>	86
<i>2.4 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ АУТСОРСИНГА В ПРОЦЕССЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ</i> <i>С ВНЕШНИМИ ИСПОЛНИТЕЛЯМИ</i>	91
<i>3. АУТСОРСИНГ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ ОТНОШЕНИЙ</i>	106
<i>3.1 АУТСОРСИНГ БУХГАЛТЕРСКИХ УСЛУГ</i>	106
<i>3.2 АУТСОРСИНГ РАСЧЕТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЗАИМОРАСЧЕТОВ</i> <i>С ПЕРСОНАЛОМ</i>	118
<i>3.3 ОСОБЕННОСТИ АУТСОРСИНГА В СФЕРЕ СЕРВИСА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ</i>	129
<i>3.4 ОСОБЕННОСТИ АУТСОРСИНГА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ</i>	135
<i>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</i>	150
<i>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</i>	156
<i>ПРИЛОЖЕНИЕ</i>	161

ВВЕДЕНИЕ

В российской экономической литературе данное понятие появилось только в конце 90-х годов XX столетия, поэтому многие проблемы, касающиеся аутсорсинга, особенно применительно к российским предприятиям, малоизучены. Существенный вклад в исследование проблем аутсорсинга внесли российские ученые Б.А. Аникин, Г.Л. Азоев, В.И. Данилин, Е.Г. Гинзбург, С.О. Календжян, Г.А. Морозов, С.И. Паринов, З.П. Румянцев, Д. Михайлов, И.Л. Рудая и др.

Возрастающая потребность предприятий, компаний и институтов улучшить качество предоставляемых услуг или продуктов с одновременным уменьшением их себестоимости и времени, необходимого для создания данной услуги или продукта требует разнообразить взаимоотношения с субъектами экономических отношений. Одним из способов, позволяющим достигнуть качественных результатов, является аутсорсинг.

На современном этапе в развитых странах мира тенденция применения государственными и частными организациями аутсорсинговых схем начинает принимать массовый характер. При этом зарубежные компании развитых стран начинают передавать сторонней организации отдельные бизнес-процессы и стратегические функции управления, связанные с финансовыми операциями.

Активное развитие в мире получает оффшорный банковский аутсорсинг. Перенос некоторых функций бэк-офисов банка в страны с более дешевой рабочей силой и высоким уровнем технических знаний свидетельствует о глобальном характере банковского аутсорсинга.

Причиной популярности аутсорсинга является то, что предприятия видят в нем способ получения дополнительной стоимости.

Широкое использование аутсорсинговых схем компаниями развитых стран и в России, порождает проблемы, связанные с зависимостью коммерческой организации от деятельности сторонних структур.

Не всем компаниям выгоден аутсорсинг, и его недостатки могут повлечь серьезные проблемы, если руководство не осуществляет управление на должном уровне. Передавая в управление отдельные функции или бизнес-процессы, компания может утратить контроль над функциями, переданными на аутсорсинг. Если компании не хватает знаний и опыта для уверенного проведения переговоров и грамотного заключения контракта, ее зависимость от фирмы-поставщика может привести к

дополнительным издержкам или потере контроля над собственным капиталом. Это определяет необходимость регулирования процесса передачи предприятием отдельных функций на аутсорсинг.

Не проработанность нормативно-правовой базы в России, необходимой для регулирования процесса передачи функций компании на аутсорсинг требует теоретического обоснования особенностей экономических отношений данного явления.

Актуальным аспектом исследования выступает необходимость разработки методического подхода к формированию алгоритма перевода отдельной функции или бизнес процесса компании на аутсорсинг.

Большинство специалистов структурных подразделений предприятий, действующих в России, отмечают отсутствие проработанной последовательности перевода отдельных функций на аутсорсинг, а также необходимость определения общих признаков при передаче тех или иных функций сторонней организации.

Актуальным вопросом для предприятий при передаче функций на выполнение и управление сторонней организации выступает анализ рисков, определение их видов с учетом специфики данного процесса.

Аутсорсинг является формой организации деятельности компании непосредственно связанной с процессом глобализации. Либерализация торговли и сферы услуг, диффузия технологий, ноу-хау и продуктов труда людей, вовлеченных в процесс производства продуктов и услуг вне зависимости от национальных границ, формируют не только новую среду современного бизнеса, но и создают определенные проблемы во взаимоотношениях экономических субъектов.

Спектр проблем, связанных с явлением аутсорсинга настолько обширен, что породил большое количество исследований и публикаций, носящих, прежде всего практический характер.

Подробно все проблемы, связанные с передачей функций на аутсорсинг не могут быть рассмотрены в монографии, так как многие бизнес процессы в области аутсорсинга требуют конкретного анализа. Основное внимание в монографии уделяется теоретическим аспектам аутсорсинга, методическим основам при построении общего алгоритма перехода на аутсорсинг.

1. ПОНЯТИЕ И ПРИНЦИПЫ АУТСОРСИНГА. РОЛЬ АУТСОРСИНГА В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

1.1 ИСТОРИЧЕСКОЕ ПРОИСХОЖДЕНИЕ И ПОНЯТИЕ АУТСОРСИНГА

Термин «аутсорсинг» (outsourcing) происходит от английских слов «outsideresourceusing» -«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 в.», 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. Термин outsourcing для определения новой концепции управления был введен в 1989 г, когда компания EastmanKodak наняла сторонние организации для приобретения, запуска и сопровождения своих систем обработки информации.[1, с.241]

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 называть аутсорсингом привлечение услуг и ресурсов специализированной фирмы для решения отдельных вопросов, связанных с деятельностью компании, то с этой точки зрения первым опытом аутсорсеров можно считать услуги юридических фирм в США и Великобритании еще в начале XX в. В странах, законодательство которых основано на прецедентном праве, решение вопросов юридического характера исторически передается специалистам, имеющим высокую квалификацию и необходимый опыт.

При разрешении деловых споров в судебном порядке выполнение необходимых функций и ответственность берут на себя независимые юридические компании. Со временем многие из них расширяли спектр услуг, широко внедряя практику бизнес-консультирования. К началу XX в. суммарный оборот таких компаний в экономически развитых странах, по

оценкам специалистов, составлял около 50 млрд. долл. в год. Наиболее крупные и известные аутсорсинговые компании – аудиторско-консалтинговые фирмы «Большой пятерки» KPMG, Deloitte&Touch, AndersenWorldwide, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young-предлагают услуги аутсорсинга в области управления, информационных технологий, налогообложения, аудита, бухгалтерского учета и отчетности, ревизионной деятельности, юридического обеспечения.

Истоки практического аутсорсинга как метода производственной кооперации и высокой технологии управления в промышленности относятся к периоду «великого противостояния» двух великих менеджеров - Генри Форда (1863-1947) и Альфреда Слоуна-мл. (1875-1966) и возглавляемых ими гигантов автомобильной промышленности - компаний Fordи GeneralMotors.

Практически за 12 лет (1909-1921) Генри Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Объем годового производства автомобилей на заводах Форда вырос с 18 664 шт. в 1909 г. до 1 250 000 шт. в 1921 г. Форд добился этого, поняв, как производить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл. При этом он платил своим рабочим одну из самых высоких в то время ставок - 5 долл. в неделю.

Форд сделал свою модель Т настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Столь много людей купили модельТ, что в итоге в 1921 г. компания FordMotorsконтролировала 56% мирового рынка легковых автомобилей.

Однако уже в 1927 г. компания была вынуждена остановить сборочный конвейер автомобиляТи переоснастить его под выпуск модели А. Мировой рынок легковых автомобилей захватила компания GeneralMotors (43,5%), а компании Fordосталось менее 10%. Великий менеджер Генри Форд был побежден не менее великим менеджером Альфредом Слоуном-мл. А компания GeneralMotors до сих пор является одной из самых могущественных компаний мира, объем производства которой давно превысил 100 млрд. долл. в год. Что же произошло?

Практически с самых первых шагов Г. Форд грезил абсолютно самодостаточной промышленной империей. Для реализации этой цели он построил гигантский промышленный комплекс с собственным портом и разветвленной сетью железных и шоссейных дорог. Форд стремился установить полный контроль за движением своей продукции на протяжении всего ее жизненного цикла. Для того чтобы достичь своей

цели, Форд создал первую в мире многоуровневую вертикально интегрированную компанию.

Желая наладить надежное и бесперебойное снабжение своих заводов сырьем и материалами, Форд инвестировал средства в угольные шахты, железорудные месторождения, участки строевого леса, стеклодувные фабрики и даже соевые плантации. Стремление Форда к самодостаточности было настолько велико, что он купил в Бразилии 2,5 млн. акров земли и отвел этот участок под каучуковую плантацию, которую назвал Форландией.[11, с.55]

Но контроль Форда не ограничивался только производством сырья и материалов. Для транспортировки материальных ресурсов и готовой продукции в торговую сеть он вкладывал деньги в железные дороги, автомобильный транспорт и торговый флот. Он хотел держать под контролем все товарно-материальные потоки, циркулирующие между более чем 40 его добывающими, сборочными и обслуживающими предприятиями в США, Канаде, Австралии, Новой Зеландии, Великобритании, Южной Африке и дилерами его продукции, разбросанными по всему миру.

Это был один из самых грандиозных в истории проектов вертикальной интеграции. Но однажды Форд обнаружил, что нуждается в посторонней помощи. На пике своей вертикальной экспансии компания натолкнулась на преграды, порожденные и общеэкономическими условиями, и правилами государственного регулирования, и профсоюзными ограничениями, для преодоления которых со всей очевидностью требовалось привлечение многочисленной армии независимых поставщиков продуктов и услуг. В конце концов, эффективный маркетинг тоже был налажен благодаря надежной сети независимых торговых агентов (дилеров). С течением времени Форд пришел к выводу, что специализированные фирмы выполняют наиболее важные функции ничуть не хуже, чем его собственный управленческий аппарат. А по качеству работ и издержкам такие специалисты зачастую оставляли позади собственные подразделения компании Г. Форда. Вскоре независимые фирмы стали полноценными участниками снабженческо-сбытовой сети Форда, а приоритеты в общекорпоративной стратегии сместились от контроля на основе собственности к контролю на основе управления партнерскими отношениями. Такая смена стратегической ориентации позволила сосредоточить финансовые ресурсы компании на развитии ее ключевой сферы компетенции - производстве. Сам Г. Форд из

анализа всей этой ситуации вынес такой урок: ни одна фирма не может быть самодостаточной.

Однако Генри Форд опоздал со своими выводами. Видимо, в этом большую роль сыграл его характер: он был негибко жесткий, своевольный и интуитивный человек. Стратегию Форда можно представить одной его фразой: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Генри Форд всегда настаивал на собственном пути, считал своих служащих «помощниками». Если помощник осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании FordMotor столько один человек принимал решения с любыми последствиями.

Альфред Слоун встал у «руля» компании GeneralMotors, когда она находилась на пороге краха в 1921 г. На ее долю приходилось всего 13% автомобильного рынка США. Как личность он был полной противоположностью Генри Форду. Любимыми словами Слоуна стали: «концепция», «методология», «рациональность».[71, с.241]

Он разработал и реализовал грандиозный проект по завоеванию американского автомобильного рынка в то время, когда в мире господствовал Генри Форд. На претворение в жизнь проекта Слоуна ушло почти 15 лет, но с самого начала он стал приносить результаты. Новацией в проекте Слоуна стала методология аутсорсинга, примененная им за 70 лет до появления этого термина в научной литературе в 1990 г., по крайней мере, в двух направлениях деятельности руководителя:

- в организации систем управления компаниями;
- в организации производства.

Относительно первого направления можно сказать, что реорганизованная компания GeneralMotors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Со своей стороны, Форд следующим образом расценил предложения Слоуна о реорганизации GeneralMotors: «картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад и вперед, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной».

Относительно второго направления можно сказать, что Слоун предвидел вывод Форда о том, что специализированные фирмы выполняют свои функции лучше, чем его собственные подразделения. Поэтому в основу организации производства он положил метод

кооперации узкоспециализированных производств как внутри своей компании, так и за ее пределами.

Таким образом, еще в 30-х гг. XX в. борьба лидеров автомобилестроения наглядно показала, что в условиях жесткой конкуренции ни одна компания не может быть самодостаточной, опираться лишь на собственные ресурсы. Ряд процессов, обеспечивающих функционирование крупной компании, целесообразно и удобно передавать специализированным организациям. Вынесение производственных функций и функций управления за пределы компании положило начало практическому аутсорсингу. С 70-х гг. XX в. аутсорсинг в производстве автомобилей является основой организации производственного процесса.

Исследования Американской ассоциации менеджмента (American Management Association) показали, что уже в 1997 г. более половины промышленных компаний передали на аутсорсинг хотя бы один компонент своего производственного процесса.

Например, компания Toyota в настоящий момент занимается фактически только проектированием, сборкой и реализацией продукции, а большая часть деталей и комплектующих производится сторонними, зачастую небольшими предприятиями. Причем такой способ ведения бизнеса уже давно характерен практически для всех японских изготовителей автомобилей. Автомобильные компании этой страны благодаря гибкости и мобильности своего бизнеса начиная с 1970-х гг. стали стремительно отвоевывать рынок у «большой тройки» автомобильной промышленности США - компаний General Motors, Ford и Chrysler. К началу 1990-х гг. эти три компании потеряли 25% американского рынка автомобилей. И лишь создание альянсов с японскими компаниями и передача части бизнеса на аутсорсинг, причем не только вспомогательных процессов, но и основных, позволили им улучшить положение.

По данным ВТО, в 1998 г. лишь 37% стоимости выпускаемого в США автомобиля было создано на родине. При этом 30% стоимости автомобилей направлялось в Южную Корею за сборку машин, 17,5% стоимости шло в Японию на покупку комплектующих и современных технологий, 7,5% - в Германию за дизайн, 4% - в Тайвань и Сингапур за мелкие детали, 2,5% - в Великобританию на рекламу и маркетинг, 1,5% - в Ирландию и Барбадос за обработку данных.[41, с.241]

Введение термина «аутсорсинг» в теорию менеджмента связано с использованием ресурсов внешних организаций или провайдеров (от англ. *toprovide*- «предоставлять услуги») в области информационных технологий. Многие специалисты полагают, что аутсорсинг получил

распространение в связи с развитием информационных систем и технологий, и относят начало «эпохи аутсорсинга» к 60-м гг. XX в., а именно к 1962 г., дате основания Electronic Data System Corporation (EDS). С 80-х гг. XX в. аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг) является сферой внимания и стратегических интересов крупных корпораций, ставших признанными мировыми лидерами в области электронной обработки данных. Деятельность специализированных компаний, взявших на себя сопровождение информационных потоков крупных, средних и малых предприятий, сформировала новый, быстро развивающийся сектор бизнеса.

Electronic Data System Corporation была основана в Далласе удачливым бизнесменом и неудачливым кандидатом в президенты США Россом Перро. Первоначально он централизованно подводил балансы для нескольких банков, арендуя ночное время на мэйнфреймах (больших ЭВМ). Но когда EDS принесла General Motors годовую экономию в размере более 4 млрд. долл., взяв на себя сопровождение всех информационных потоков этой огромной корпорации, Перро понял, что стоит у истоков нового многообещающего бизнеса. На основе аутсорсинговых соглашений с крупными корпорациями и банками EDS принимает на себя выполнение определенных функций в области информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, финансов и обеспечения персоналом, успешно занимается IT-проблематикой практически всех типов организаций. В 1998 г. EDS реализует услуги в области IT-аутсорсинга уже в 44 странах, имея более 9000 клиентов и годовой доход 15,2 млрд. долл. [15, с.77]

Сотрудники EDS, работая с банками, использовали собственные программные средства. Эти программы, развиваясь, постепенно приобретали ту или иную специализацию и направленность, в зависимости от спроса на услуги. Довольно скоро руководство EDS осознало, что занимается совершенно новым видом услуг, и стало накапливать собственный технический потенциал. В конечном счете, некоторые предприятия и организации, понимая, что компания EDS располагает мощным парком собственных технических средств, программным обеспечением и высококвалифицированным персоналом, стали передавать свои информационные ресурсы полностью в ее ведение. Более того, передавался не только набор информационных средств (интеллектуальных активов), но и штат специалистов, который был задействован в обслуживании этих средств. EDS, таким образом, полностью брала на себя ответственность за информационную деятельность заказчика, что

приносило последнему весьма ощутимый эффект. К примеру, на заводах GeneralMotors, где впервые в крупных масштабах была обкатана технология IT-аутсорсинга, затраты на организацию информационной поддержки сократились с 5-8 до 3~3,5 млрд. долл. в год. При этом улучшилось и качество информационного обслуживания.

В Германии в 1960-1980-е гг. сложилась практика создания на крупных предприятиях центров по электронной обработке информации, которые впоследствии стали предоставлять соответствующие услуги средним и мелким фирмам, не располагающим необходимыми техническими возможностями. Как показали специальные исследования, уже в 1974 г. оборот специализированных вычислительных центров Германии, которых к этому времени насчитывалось около 400, составил 1,4 млрд. нем. марок.[22, с.32]

Примером сложившихся взаимовыгодных отношений между аутсорсером и клиентом могут служить широко известные много-летние связи компаний EDS и GeneralMotors или SystemHaus и DaimlerBenz. Ведущее место среди компаний, специализирующихся в области IT-аутсорсинга, в конце XX в. занимала компания IBM Global Service корпорации IBM, имевшая в 1997 г. оборот более 25 млрд. долл. и более 110 000 сотрудников в 160 странах. Спектр услуг аутсорсеров расширяется вместе с развитием компьютерных технологий, информационных сетей, соответствующих технических и программных средств. Повсеместное использование Интернета и других информационных сетей стимулировало развитие рынка услуг доступа к данным (приложениям), расположенным у провайдера (Application Service Provider, ASP). В настоящее время, по мнению аналитиков International Data Corporation (IDC), лидером рынка поставщиков ASP-услуг является компания Oracle и ее подразделение Oracle Outsourcing, которое обеспечивает для клиентов поддержку как систем управления предприятием (Enterprise Resource Planning, ERP), так и систем управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM). По собственной оценке Oracle, компании, которые пользуются услугами IT-аутсорсинга, могут сэкономить более 75% расходов на оплату труда.

Современный бизнес невозможно представить без аутсорсинга. Для этого существуют минимум две причины:

1. Большинство современных компаний стремится к использованию всех новейших достижений науки, техники и технологии, чтобы выпускать

качественную и конкурентоспособную продукцию, наилучшим образом отвечающую потребностям покупателей.

2. Современные технологии, знания и опыт находятся, как правило, в руках специалистов, которые с выгодой для себя и клиента предоставляют необходимые услуги компаниям на условиях аутсорсинга. Это удобно для обеих сторон, так как каждая из них может сосредоточить собственные ресурсы на развитии своих сильных сторон и перспективных направлений деятельности. Это приводит к существенному сокращению расходов на производство конечного продукта, так как каждая сторона выполняет именно ту работу, которую лучше всего умеет делать, не прикладывая дополнительных усилий и не вкладывая дополнительных средств в освоение новых видов деятельности. Наконец, это соответствует интересам потребителей, так как они получают продукт наилучшего качества по доступной цене. В современном менеджменте под аутсорсингом понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения. В настоящее время аутсорсинг рассматривается как современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции трех экономических центров, сложившихся к началу XXI в. в мире, - США, Японии и Европы.

Конкуренция является «питательной средой», основой и главной движущей силой аутсорсинга. «В некоторых странах предприниматели все еще могут строить свои планы, рассчитывая на доступность сырья и/или дешевой рабочей силы. В такой ситуации можно сначала не уделять должного внимания снижению затрат и повышению качества обслуживания. Однако в большинстве развитых стран мира любое конкурентное преимущество достигается за счет знаний, умений и творческих решений. К сожалению, не все эти преимущества долговечны, поскольку благодаря современным технологиям новые знания и умения довольно быстро распространяются среди конкурентов».

Аутсорсинг - продукт современных тенденций развития мировой экономики, противоположных тенденциям монополизации. Это методология адаптации управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся

возможности внешней среды, а в отдельных случаях и ресурсы конкурентов.

Среда современного бизнеса характеризуется следующими факторами:

- ускорением происходящих в ней изменений;
- изменением позиций потребителя;
- возрастанием конкуренции за ресурсы;
- интернационализацией бизнеса;
- дальнейшим развитием научно-технического прогресса;
- развитием информационных сетей и т.д.

Характер деятельности организации целиком зависит от выбора между производством и приобретением, жизненно важного для производительности и конкурентоспособности. Среди западных ученых и аналитиков проблема этого выбора известна как «makeorbuy?» («производить или покупать?»). За последнее время взгляды менеджеров на эту проблему претерпели значительные изменения.

Раньше основными покупателями на рынках были крупные Предприятия, приобретающие главным образом сырье, которое затем сами и перерабатывали. Современный менеджмент делает упор на развитие сильных корпоративных связей, близость к потребителям, производительность и конкурентоспособность. Это подкрепляет идею о снабжении извне.

Совершенно невероятно, чтобы какая-либо одна организация превосходила другие по всем направлениям производства или оказания услуг. Практически это нереально. Поэтому, закупаая продукцию и услуги, компании могут сконцентрироваться на своей главной задаче. Такая философия уже привела к существенному разукрупнению предприятий и расширила сферу снабжения производства. Мало того, с возникновением мирового рынка в обязанности отдела снабжения вошел поиск или создание поставщиков мирового уровня, способных удовлетворить стратегические потребности фирмы.[43, с.50]

За последнее десятилетие мощная волна аутсорсинга захлестнула почти все организации. В стремлении сократить размеры фирмы, уменьшить штаты штаб-квартир и сосредоточить внимание на добавочной стоимости и основных, характерных для этой фирмы видах деятельности, государственные и частные организации применяют принцип «снабжение извне» ко многим процессам, которые раньше выполнялись самими фирмами. Результаты выполнения этих процессов покупаются у аутсорсеров в качестве услуг. К ним относятся, в первую очередь,

обслуживающие процессы (приготовление пищи, обеспечение безопасности, уборка, обслуживание офисной техники и другие процессы обеспечения жизнедеятельности организации), затем вспомогательные и, наконец, основные. Отдельными областями применения аутсорсинга стали транспорт, коммуникации, складское хозяйство, управление недвижимостью и пр.

По мнению Роберта Монзка из Мичиганского университета, существуют семь перспективных тенденций, влияющих на стратегию введения аутсорсинга (табл. 1).

Таблица 1

Тенденции, влияющие на стратегию введения аутсорсинга

№ п/п	Тенденция	Стратегия
1	Глобализация	<ul style="list-style-type: none"> - Интеграция стратегии обеспечения/обслуживания клиента - Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени и т.д. - Модификация структуры/каналов снабженческой базы
2	Информационные технологии	<ul style="list-style-type: none"> - Глобальная стратегическая цепь - Связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи
3	Учет требований внешнего клиента	- Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента
4	Технология процесса/производства	- Союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологии
5	Возрастание сложности работы	- Необходимость создания обширной базы обеспечения/стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей
6	Юридические вопросы/ защита окружающей среды	- Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения
7	Пересмотр/модификация	<ul style="list-style-type: none"> - Пересмотр внешних процессов - Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения

Процессы экономической глобализации, затронувшие все без исключения национальные экономики, во многом определяют решение проблемы «производить или покупать?» в отношении выбора источника поставок. При правильном использовании международные, или глобальные, источники поставок (international sourcing, или globalsourcing) становятся мощным оружием в конкурентной борьбе.

При изучении 149 фирм Лаура Бироу(LauraM.Birou) и Стэнли Фаусетт(StanleyE. Fawcett) выявили причины использования зарубежных источников поставок (табл. 2).[55, с.65]

Таблица 2

Причины использования зарубежных источников поставок

№п/п	Причина	Доля фирм, %
1	Более низкие цены зарубежных источников	74
2	Наличие зарубежных изделий, отсутствующих внутри страны	49
3	Ориентация фирмы на мировые рынки	28
4	Передовые технологии зарубежных источников	26
5	Высококачественные изделия из зарубежных источников	25
6	Обострение мировой конкуренции	19
7	Развитие иностранного инвестирования (предшествует глобальному производству или маркетингу)	17
8	Удовлетворение встречной торговли или местных требований	17
9	Возможность лучшего сервиса или доставки	8

Следующим за импортом/экспортом ресурсов этапом является импорт/экспорт производственных технологий и ноу-хау, вынесение производства в регионы с более дешевой рабочей силой, создание международных сетевых производственных структур. Эффективность производственной системы, построенной по сетевому принципу, настолько очевидна, что мировая экономическая практика имеет уже множество примеров создания так называемых виртуальных корпораций, когда основные, вспомогательные и обслуживающие процессы полностью вынесены «за пределы» организации - носителя торговой марки (бренда).

«Анализируя логику "глобального менеджмента", можно выделить следующие, наиболее типичные его особенности. Прежде всего все менее существенное значение имеет фактор местоположения штаб-квартиры компании либо ее ведущих производственных и исследовательских звеньев. Корпорация FordMotors, например, свои лучшие образцы двигателей производит в Мексике. TexasInstruments выпускает наиболее сложные виды продукции в Японии и там же строит научно-исследовательский центр. Для таких компаний все более типичным становится интернациональный состав высшего управленческого эшелона. Гордостью IBM является, например, наличие в составе высшего руководства лиц пяти национальностей».

Компании, ориентирующие свою деятельность на использование ресурсов внешних организаций без учета их национальной или территориальной принадлежности, реализуют на практике методологию глобального аутсорсинга. Глобальный аутсорсинг является формой организации деятельности компании в международном масштабе, непосредственным отражением процессов экономической глобализации. Либерализация торговли и сферы услуг, свободное движение технологий, ноу-хау и продуктов труда людей, вовлеченных в процесс производства продуктов и услуг вне зависимости от национальных границ, формируют новую среду современного бизнеса.

Характерным примером глобального аутсорсинга является оффшорное (off-shore) программирование, составляющее значительную часть общего объема рынка IT-аутсорсинга.

В число 11 крупнейших компаний - заказчиков услуг оффшорного программирования входят: IBMGlobalServices, EDS, ComputerSciences, HP, ScienceApplicationsInternational, Unisys, AffiliatedComputerServices, PerotSystems, CGIGroup, SiemensBusinessServices, CAP Gemini и Ernst&Young. Совокупная доля аутсорсингового направления бюджетов этих компаний составляет 90 млрд. долл. В качестве активных поставщиков ресурсов на рынок оффшорного программирования выступают Индия, Китай, Мексика, Ирландия и страны Восточной Европы, в том числе Россия.[71, с.240]

Немало аутсорсинговых компаний ориентируют свой бизнес на глобальный рынок. Уже известная нам ElectronicDataSystemCorporation развивает сотрудничество с промышленными и финансовыми корпорациями и государственными структурами по всему миру, создавая и реализуя уникальные проекты. Широкую известность приобрели совместные проекты EDS, в том числе по решению «проблемы 2000», с крупными банками, такими, как Citibank и FirstUnionCorporation (США), CommonwealthBank(Австралия), RoyalBankOfScotland(Великобритания), FirstNationalBank(ЮАР), Kriedietbank и INGBank(Бельгия), SocieteGenerale(Франция), DeutscheBank и его отделения в европейских странах, и др. EDS является также крупнейшим небанковским владельцем сетей банкоматов (только в США ей принадлежит около 6 тыс. устройств) и обеспечивает IT-сервис сетей банкоматов, принадлежащих непосредственно банкам.

Другие крупные производители технических и программных средств создают специальные подразделения, специализирующиеся на оказании

услуг IT-аутсорсинга. Таким образом, практический аутсорсинг развивается вместе с развитием информационных технологий в бизнесе.

Основные этапы развития практического аутсорсинга и факторы, оказавшие влияние на формирование рынка услуг аутсорсинга, показаны в табл. 3.

Таблица 3

Эволюция практического аутсорсинга

Период	Процессы, стимулирующие и характеризующие развитие практического аутсорсинга
Начало XX в.	Привлечение организациями специализированных фирм для решения юридических проблем
1920-1930-е гг.	Применение метода кооперации узкоспециализированных производств в автомобилестроении
1940-е гг.	Развитие процессов экономической интеграции в «послевоенном» экономическом пространстве
1950-е гг.	Формирование нового сектора бизнеса - услуги в области /Г-технологий. Широкое использование аутсорсинга как метода производственной кооперации в промышленности
1960-1970-е гг.	Рост объемов рынка аутсорсинга в юридической и банковской сферах, управлении финансами, /Г-технологий, промышленности, государственном управлении. Развитие гибких производств. Широкое распространение аутсорсинга вспомогательных и обслуживающих видов деятельности
1980-1990-е гг.	Формирование глобальных информационных сетей. Формирование рынка on-line сервиса. Формирование рынка оффшорного программирования. Формирование рынка логистических услуг. Распространение концепций TQM и BPR в практике менеджмента. Распространение систем ERP и CRM в промышленности. Масштабный экспорт high-tech технологий в страны Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, развитие международного производственного аутсорсинга
Конец XX – начало XXI в.	Развитие глобальных информационных сетей и широкое промышленное использование услуг в области IT и телекоммуникаций. Повсеместное внедрение единых международных стандартов качества. Практическое использование принципов процессного управления. Внедрение принципов модульной архитектуры продукта в массовом производстве. Развитие логистического сервиса и сопутствующих информационных и коммуникационных технологий.

	<p>Переход к аутсорсингу бизнес-процессов. Переход к 100%-ному производственному аутсорсингу ряда крупных high-tech производителей. Глобальный аутсорсинг. Формирование сетевых производственных структур. Реализация крупных проектов в сфере IT-аутсорсинга промышленными корпорациями и крупными банками. Развитие электронной коммерции. Появление виртуальных корпораций</p>
--	--

С 90-х гг. XX в. аутсорсинг стал предметом систематических научных исследований. С этого времени и до сегодняшнего дня об актуальности темы практического использования аутсорсинга и теоретического обоснования соответствующих управленческих решений свидетельствует постоянно возрастающее количество научных работ и публикаций как за рубежом, так и в России. Аутсорсинг является необходимой составной частью современных концепций менеджмента, действенным инструментом экономической практики и предметом изучения экономической науки.

1.2 ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ АУТСОРСИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В БИЗНЕС-СИСТЕМЕ

Множество примеров практического использования методологии аутсорсинга сформировали целый ряд определений, по-разному характеризующих ее содержание. Вот только некоторые из них:

- оказание услуг или снабжение продукцией внешними поставщиками или производителями для уменьшения издержек (TheAmericanHeritage, DictionaryOfTheEnglishLanguage);

- перевод внутреннего подразделения предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене (Хейвуд Д.В.);

- передача определенных вспомогательных функций третьему лицу, специализирующемуся в этой области (Айвазян З.С.);

- привлечение ресурсов извне. Пример: компания-заказчик заключает договор со сторонней фирмой, имеющей большой опыт в важных для заказчика направлениях, но не являющихся предметом его профессиональной деятельности (Рыбаков Н.);

- продажа собственных мощностей по осуществлению каких-либо бизнес-процессов (ремонт, бухгалтерский учет, отливка заготовки); переход на приобретение соответствующей продукции или услуг на стороне (Календжян С.О.);

- делегирование прав на представление непрофильных услуг сторонним компаниям. Означает глубокую специализацию внутри дружественных компаний для повышения эффективности работы каждой из них (Лазарев А.);

- организационное решение, оптимизирующее конфигурацию бизнессистемы, исходя из параметров «качество - издержки - обладание». Аутсорсинг - это заимствование на стороне (Ивлев А).

Все эти определения в той или иной степени приближают нас к пониманию общих черт различных вариантов организации аутсорсинг-проекта: аутсорсинг всегда означает привлечение ресурсов специализированных организаций вместо развития собственных компетенций в конкретных видах и направлениях деятельности.

При успешной реализации проекта использование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов позволяет заменить недостающие ноу-хау (которыми располагает аутсорсер) эффективным проект-менеджментом, выводя управление компанией на новый, более высокий качественный уровень. Успех от создания или приобретения ноу-хау, призванного повысить качество продуктов или услуг в соответствии с требованиями рынка, заменяется успехом от реализации аутсорсинг-проекта.

Рассматривая аутсорсинг-проект со стороны клиента (заказчика), ряд исследователей выделяет его специфические формы и проявления. Аутсорсинг для производителя продукции или услуг означает получение извне тех функций или результатов бизнес-процессов, которые ранее выполнялись внутри организации. В противоположность аутсорсингу инсорсинг означает выполнение собственными силами тех функций или бизнес-процессов, которые раньше частично или полностью поставлялись извне. Наконец, ре-инсорсинг (в некоторых источниках называемый также *backsourcing*) означает возвращение в число выполняемых самостоятельно, внутри организации функций или бизнес-процессов, которые однажды были вынесены за ее пределы, т.е. переданы аутсорсеру.

Для всех этих трех видов преобразований бизнес-системы, которые можно назвать различными направлениями аутсорсинга, характерны следующие признаки:

- перенесение функций или бизнес-процессов осуществляется постоянно или на длительный срок;

- каждый аутсорсинг-проект представляет собой специфическое, индивидуальное решение, отраженное в специальном контракте или соглашении между заинтересованными сторонами;

- перемещение функций или бизнес-процессов осуществляется с целью более полного соответствия требованиям рынка или конечного потребителя продукта/услуги, при этом соглашение об аутсорсинге оговаривает, какие правовые и экономические обязательства в отношении потребителей или других партнеров имеют обе стороны.

В ряде случаев перемещение функций или бизнес-процессов сопровождается также перемещением активов компании. Аутсорсингом можно считать выделение части компании в отдельное производство, создание дочерней фирмы, продажу части активов внешней организации с последующим приобретением у нее соответствующих услуг по реализации перемещенных таким образом функций или бизнес-процессов. Условия подобного перемещения, а также права и обязанности сторон, а при необходимости - условия управления совместным имуществом или капиталом и пр., оговариваются специальным соглашением, исходя из интересов обеих сторон. Таким образом, в качестве «третьей» стороны, т.е. аутсорсера, в реализации аутсорсинг-проекта может выступать как независимый партнер, так и организация, связанная с заказчиком прочными экономическими и правовыми отношениями.[21, с.241]

Со стороны исполнителя в рамках аутсорсинг-проекта, т.е. самого аутсорсера, аутсорсинг означает сферу ключевых компетенций, стратегических интересов, область приложения сил, расширение доли рынка. Аутсорсер обладает теми ресурсами, которые позволяют ему оказывать специфические услуги другим организациям. Он может развивать это направление своей деятельности как возможность получения дополнительного дохода, но может выбрать оказание услуг на основе аутсорсинга в качестве основной деятельности компании. Именно этот второй вариант развития бизнеса выбирают компании, специализирующиеся в различных видах аутсорсинговых услуг и сформировавшие новый, динамично развивающийся сектор современного бизнеса. Обладание ключевыми компетенциями в тех видах деятельности, которые составляют предмет соглашения об аутсорсинге, позволяет аутсорсеру выступать в качестве бизнес-партнера организации-заказчика.

Практика международного бизнеса и опыт различных проектов, в разное время реализованных крупными компаниями, создают множество самостоятельных решений, основанных на перенесении функций и бизнес-процессов. Прежде всего, заслуживает внимания инсорсинг как методология, противоположная аутсорсингу. Инсорсингом можно считать примеры расширения основной деятельности компаний, например, использование организацией свободных производственных мощностей в

основном и вспомогательном производствах для выполнения сторонних заказов. Кроме того, любая матричная организационная структура управления использует методологию инсорсинга, так как каждый работник помимо выполнения своих функциональных обязанностей участвует в выполнении какого-либо другого проекта. Инсорсингом является выполнение сторонних заказов при наличии свободных мощностей по реализации транспортных услуг, предоставление услуг по складированию, разработке информационных технологий и программного обеспечения и т.д.

Компания SAGA - известный британский поставщик услуг по проведению отпусков для граждан старше 50 лет, давно поняла, что ее база данных представляет собой чрезвычайно ценный актив. В последние годы она с выгодой для себя воспользовалась наличием в своей базе огромного количества имен и адресов довольно состоятельных людей зрелого возраста, которые по статистике реже попадают в автомобильные аварии или подвергают риску свою собственность, чем их более молодые и, возможно, менее состоятельные сограждане. SAGA утверждала, что эта социальная группа клиентов должна получить преимущества при заключении договоров о страховании в указанных областях. Это позволило компании захватить значительную долю рынков страхования автомобилей и жилья в Великобритании. Недавно SAGA еще больше расширила спектр предоставляемых услуг, включив в него продажу и обслуживание кредитных карточек, газо- и электроснабжение, торговлю электротехническими товарами и пищевыми добавками, а также торговлю акциями, составление инвестиционных планов и программ накопления сбережений.

Инсорсинг является одной из возможностей практической реализации стратегии диверсификации и обеспечивает организации стратегические преимущества путем освоения и развития новых функций или направлений деятельности при соблюдении следующих условий:

- 1) новые виды деятельности, включаемые в число реализуемых компанией самостоятельно, должны в будущем развиваться как основные, бизнес-образующие;

- 2) организация должна обладать необходимыми ресурсами и потенциалом для роста и развития, чтобы обеспечить привлечение высококвалифицированных специалистов;

- 3) организация должна иметь возможности привлечения новых клиентов за счет расширения деятельности.

Ряд исследователей рассматривает в качестве самостоятельного направления совместный аутсорсинг (co-outsourcing) - вовлечение в решение проблемы, поставленной перед аутсорсером, ресурсов и способностей заказчика. Таким образом, стороны превращаются в полноценных партнеров. Это направление аутсорсинга введено в практику бизнеса компанией EDSи применяется в случаях, когда для реализации аутсорсинг-проекта требуется нахождение новых решений, например, создание новых программных продуктов. Совместным аутсорсингом называют также привлечение в качестве исполнителей одновременно нескольких организаций-аутсорсеров, что позволяет использовать сильные стороны каждой из них.[33, с.241]

Часто в качестве отдельных направлений аутсорсинга рассматриваются различные цели аутсорсинг-проектов. Так, ряд исследователей выделяют в самостоятельное направление:

- реструктуризационный аутсорсинг - отказ организации от самостоятельного выполнения отдельных функций или бизнес-процессов, сопровождаемый ликвидацией соответствующего подразделения, реструктуризацией активов, высвобождением имущества и капитала (декапитализацией);

- трансформационный аутсорсинг - отказ организации от выполнения отдельных функций или бизнес-процессов и передача их «на сторону» с целью разработки новых систем силами самой организации или с привлечением ресурсов аутсорсера. По окончании сроков разработки организация-клиент может восстановить соответствующие подразделения (реинсорсинг). В то же время специалисты отмечают, что существует достаточно не-большое количество реальных примеров трансформационного аутсорсинга.

Аутсорсинг как методология бизнеса не ставит границ в выборе партнера, кроме одной - результат реализации аутсорсинг-проекта должен способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности бизнес-системы в целом. Поскольку в процесс создания новой стоимости - единственный, имеющий смысл для потребителя - вовлечены ресурсы обеих организаций-партнеров, каждая из них должна стремиться к получению максимальных выгод от такого сотрудничества.

Для аутсорсера участие в аутсорсинг-проекте означает, кроме того, принятие на себя ответственности за выполнение функций или результат бизнес-процессов, которые он продает заказчику. Эта ответственность выше, чем при обычных сделках купли-продажи, так как касается не

просто качества услуг в рамках отдельно взятого соглашения по следующим причинам:

1) качество услуг аутсорсинга может играть определяющую роль в функционировании бизнес-системы в целом;

2) от качества услуг аутсорсинга может напрямую зависеть качество продукта или услуги, поставляемой конечному потребителю, а значит, деловая репутация заказчика.

В этом смысле передача функций и бизнес-процессов, а также ответственности за их выполнение организации-аутсорсеру, не связанной с организацией-заказчиком никакими отношениями, кроме соглашения об аутсорсинге, связано с большим риском. При этом появление на рынке в качестве аутсорсеров поставщиков мирового уровня, удовлетворяющих стратегическим потребностям компании, способствует принятию решения об аутсорсинге. Это связано с тем, что в современных условиях практически ни одна компания не обладает полным набором внутренних навыков и возможностей для достижения конкурентных преимуществ по всем направлениям своей основной и вспомогательной деятельности.

С точки зрения масштабов бизнеса в аутсорсинг-проектах активное участие принимают крупные, средние и малые предприятия практически всех форм собственности. Это особенно наглядно видно на примере глобальных аутсорсинг-проектов, о которых упоминалось ранее. Аутсорсеры - это и небольшие фирмы-производители, вовлеченные в процессы производственной кооперации на основе долгосрочных соглашений (примером могут служить многочисленные партнеры-аутсорсеры компании Volkswagen), и мировые лидеры в своей отрасли (например, компания Oracle, поставляющая комплекс услуг по поддержке приложений множеству как крупных, так и относительно небольших компаний через свое подразделение Oracle Outsourcing). Кроме того, крупные компании-аутсорсеры, широко известные на рынке, одновременно выступают и в качестве заказчиков услуг, например, в области обучения персонала.

Вслед за решением об использовании аутсорсинга руководство компании должно определить, каким образом будет организована совместная с партнером-аутсорсером деятельность. Различные формы партнерских взаимоотношений характеризуются различной степенью риска, который зависит от множества факторов, таких, как:

- уже существующие правовые или экономические отношения с потенциальным аутсорсером;

- количество потенциальных партнеров, предлагающих аналогичные услуги; известность аутсорсера на рынке, его деловая репутация;
- опыт аутсорсера в реализации аналогичных проектов и др.

Классификация форм и видов аутсорсинга не является в настоящий момент устоявшейся и окончательной, так как партнерские отношения в рамках конкретных соглашений об аутсорсинге могут иметь значительные различия. Причиной этого являются быстрые темпы развития этого сектора бизнеса, возникновение новых форм взаимоотношений в условиях экономической глобализации, законодательные ограничения ряда стран и пр.[44, с.241]

Форма партнерских взаимоотношений выбирается заказчиком и зависит, в первую очередь, от желания и возможности контролировать и координировать выполнение работы аутсорсером. Степень такой координации определяется правами на владение теми ресурсами, которые задействованы в реализации аутсорсинг-проекта с обеих сторон. Условия соглашения могут предусматривать различные с экономической и юридической точки зрения формы организации деятельности (рис.1).

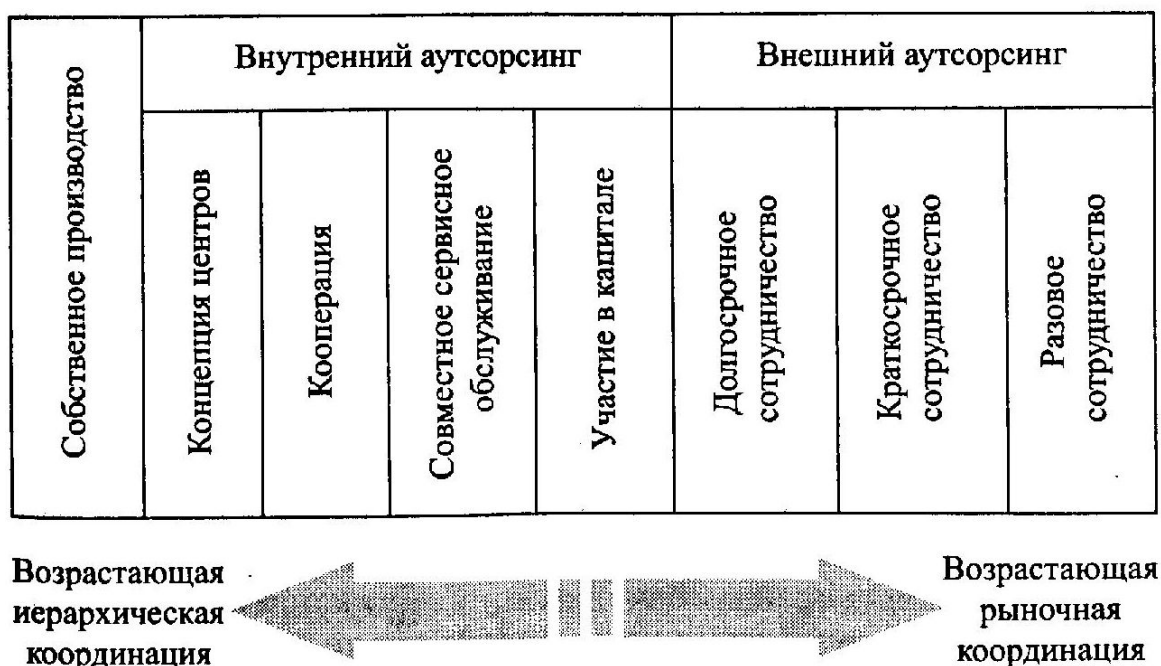


Рис.1- Формы организации деятельности в рамках аутсорсинг-проекта

В зависимости от формы организации совместной деятельности выделяют внутренний и внешний виды аутсорсинга.

Внутренний аутсорсинг выражен в перераспределении функций внутри бизнес-системы с целью сохранения контроля над качеством их выполнения.

При внешнем аутсорсинге выполнение отдельных или взаимосвязанных функций передается внешнему исполнителю-аутсорсеру,

при этом сокращаются доля компании в стоимости готового продукта, а также уровень налогообложения.

Чем выше степень иерархической координации взаимоотношений между партнерами в аутсорсинг-проекте, тем менее задействованы рыночные механизмы. Чем выше степень рыночной координации взаимоотношений, тем вероятнее разрыв партнерских отношений, например, при возможности заключить соглашение об аутсорсинге на более выгодных условиях с другим партнером.

Среди решений о возможном использовании внутренних или внешних ресурсов для реализации отдельных функций или бизнес-процессов могут быть следующие:

- использование собственных возможностей (так называемое «внутреннее» решение проблемы), например, создание дополнительного отдела, использование собственных производственных мощностей или приобретение необходимых продуктов/услуг у конкурентов;
- создание дочерней фирмы специально для производства необходимых продуктов/услуг;
- кооперация (создание совместного предприятия);
- приобретение услуг внешней организации (аутсорсера).

Аутсорсинг может быть связан со значительными изменениями структуры имущества и структуры капитала организации. Деятельность конкретного предприятия связана с использованием средств производства - материальных и нематериальных. В рамках соглашения об аутсорсинге часть средств производства может передаваться аутсорсеру. При этом необходимо, чтобы переходящие к аутсорсеру средства производства позволили ему осуществлять производственную деятельность. Таким образом, вместе с делегированием производственных функций или бизнес-процессов аутсорсеру могут быть переданы машины и оборудование, предметы обстановки и т.д. Для предприятия или части предприятия, занимающейся торговлей или работающей в сфере обслуживания, существенными являются нематериальные средства производства. В этом случае речь идет о постоянном круге покупателей, списке клиентов, коммерческих связях, ноу-хау и гудвилл (условная стоимость деловых связей). Например, область функций - сбыт, и в этом случае аутсорсеру может быть передан весь постоянный круг покупателей, а используемые для целей сбыта транспортные средства или помещения будут сданы ему в аренду (складские помещения, офисы).

Насколько эффективным может быть внутренний или внешний аутсорсинг и какие принципиальные различия для организаций -

участников аутсорсинг-проекта несет с собой использование иерархических или рыночных механизмов координации? Разумеется, интересы организации-клиента, связанные с изменением структуры имущества или капитала, связаны с той основной стратегией развития, которая оправдана внешними и внутренними условиями. В ряде случаев сохранение контроля над деятельностью аутсорсера является единственной гарантией качества услуг. Недостаточное развитие рынка услуг аутсорсинга отдельных стран или отраслей также является причиной поиска «внутреннего» решения проблемы.

Однако практика бизнеса последнего десятилетия имеет множество убедительных примеров эффективности внешнего аутсорсинга. В частности, необходимость радикального сокращения расходов отдельных подразделений является причиной, побуждающей руководство предприятий принимать решения о выполнении силами аутсорсеров тех проектов, для которых раньше изыскивались внутренние резервы. Этому способствует также внедрение принципов инновационного менеджмента и новых методов оценки эффективности инвестиций.

Понимание сущности внутреннего и внешнего аутсорсинга играет первоочередную роль именно для российских предприятий. Часто интересы собственников и высшего менеджмента российских компаний представляют одни и те же лица. Собственники не заинтересованы в сокращении видов деятельности организации и вынесении отдельных функций за ее пределы, так как не уверены в перспективности именно основной деятельности и не желают попасть в зависимость от поставщиков услуг. Интересы собственников в данном случае противоречат действительно эффективному менеджменту. Первым этапом развития аутсорсинга для российских предприятий является формирование и расширение системы субконтрактных отношений.

В общем случае оптимальное решение состоит в использовании внешнего аутсорсинга для всех функций, не связанных с основной деятельностью компании и лежащих вне сферы ее стратегических интересов. «Пригодными» для использования внешнего аутсорсинга являются «зрелые» функции, т.е. такие, в которых не прогнозируется инновация, способная дать компании стратегические преимущества в будущем. Использование внешнего аутсорсинга приводит в этом случае к следующим положительным результатам:

- экономия собственных ресурсов (сокращение затрат при снижении стоимости услуг аутсорсера за счет специализации, более дешевой рабочей силы или эффекта масштаба);[55, с.122]

- получение услуги высокого качества;
- повышение имиджа компании при использовании услуг известного поставщика (имидж аутсорсера «работает» и на компанию-клиента).

Однако аутсорсер предлагает готовое решение и может обеспечить выгоды от его использования в ситуации, когда руководство компании уже определило стратегические перспективы, возможности и ограничения развития собственных ресурсов. Аутсорсинг - следствие выбранного пути развития компании, а не причина. Никто, кроме высшего менеджмента компании, не выбирает ее стратегию.

Взаимосвязь факторов, определяющих выбор формы организации совместной деятельности в рамках аутсорсинг-проекта, показана на рис.2.

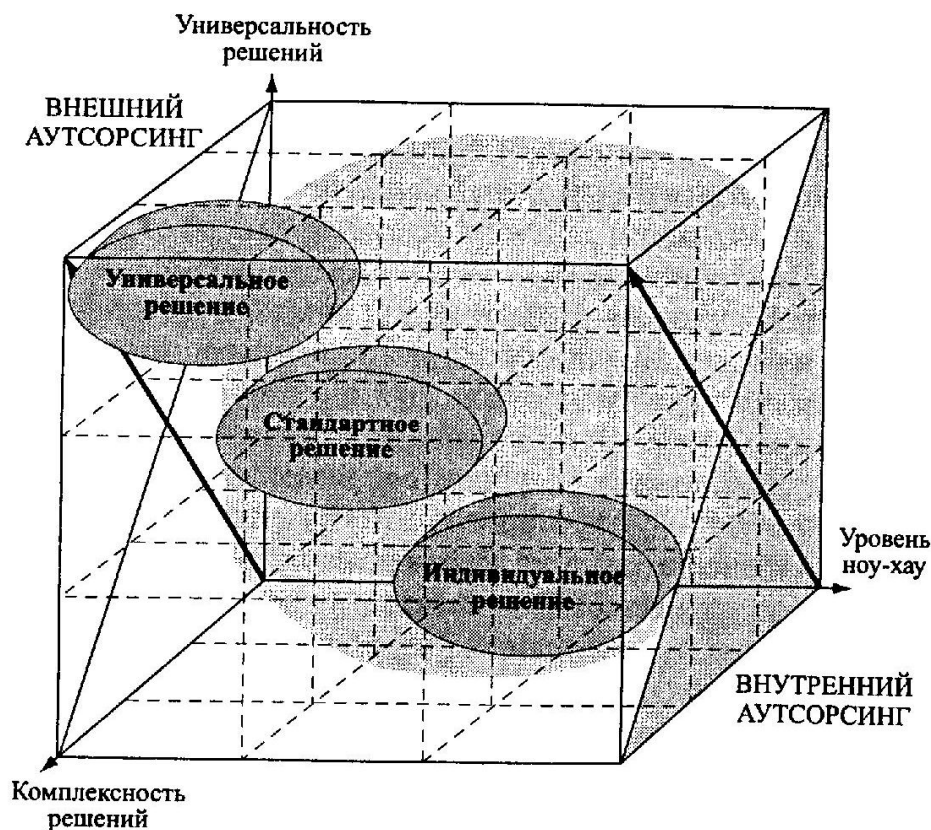


Рис. 2 - Поиск оптимального решения в рамках аутсорсинг-проекта – внутренний и внешний аутсорсинг

Наряду с возможностью нахождения уникальных решений собственных проблем, внутренний аутсорсинг позволяет сохранять и развивать собственные компетенции и ноу-хау в тех областях деятельности, которые составляют стратегические интересы компании (например, при реализации стратегий диверсификации). При этом рыночная координация взаимоотношений с партнером при использовании внешнего аутсорсинга открывает возможности применения стандартных комплексных решений, что способствует снижению издержек, а также повышению гибкости в выборе аутсорсера при развитом рынке услуг.

Практический опыт компаний, активно использующих аутсорсинг, наглядно отражает требования к балансу рыночных методов координации отношений с уровнем контроля деятельности аутсорсера, так как:

- необходимо постоянно поддерживать управляемость процесса;
- сокращение расходов - не единственная причина аутсорсинга, он также должен создавать исчисляемые качественные преимущества;
- команда аутсорсеру должна состоять из специалистов высшего класса и аутсорсинг-проект должен быть под надзором руководства поставщика услуг;
- должна происходить постоянная переоценка требований к аутсорсеру в связи с переменами в технологиях и бизнесе;
- необходим правильный экономический анализ, чтобы после двух первых лет экономии аутсорсинг-проект не обернулся большими расходами или падением качества сервиса. С точки зрения эффективного использования ресурсов, а также разделения ответственности и рисков можно выделить частичный (выборочный) и полный аутсорсинг.

Частичный, или выборочный, аутсорсинг (partial или selective outsourcing) - передача аутсорсеру конкретных функций или частей бизнес-процессов компании. В то же время ряд взаимосвязанных функций выполняется компанией самостоятельно.

Целью частичного аутсорсинга является желание организации-клиента сохранить влияние на планирование, управление и контроль, сосредоточить в своих руках передовые технологии. В ряде случаев частичный аутсорсинг преследует цели освоения организацией новых технологий (например, информационных), приспособления к новым условиям деятельности. В практике IT-аутсорсинга частичная передача функций (управления оборудованием, обслуживание и сопровождение компьютерных систем и т.п.) является наиболее распространенным видом услуг.[11, с.77]

Частичный аутсорсинг широко применяется также при разработке новых продуктов, внедрении ноу-хау или дорогостоящих процессов, требующих значительных инвестиций и продолжительных сроков освоения. При этом в реализацию аутсорсинг-проекта могут быть вовлечены ресурсы нескольких организаций, каждая из которых в данном случае снижает долю собственного риска, перераспределяя затраты между партнерами.

Частичный аутсорсинг позволяет уделять значительное внимание индивидуальным запросам организации-заказчика или конечного потребителя, находить специфические решения, отвечающие конкретным

условиям деятельности (рис.3). Но самое главное - частичный аутсорсинг позволяет эффективно использовать также внутренние ресурсы организации-заказчика (производственную и технологическую базу, квалифицированный персонал, интеллектуальный капитал). Использование частичного аутсорсинга является одним из методов распространения прогрессивных технологий, стандартов качества и концепций современного менеджмента.

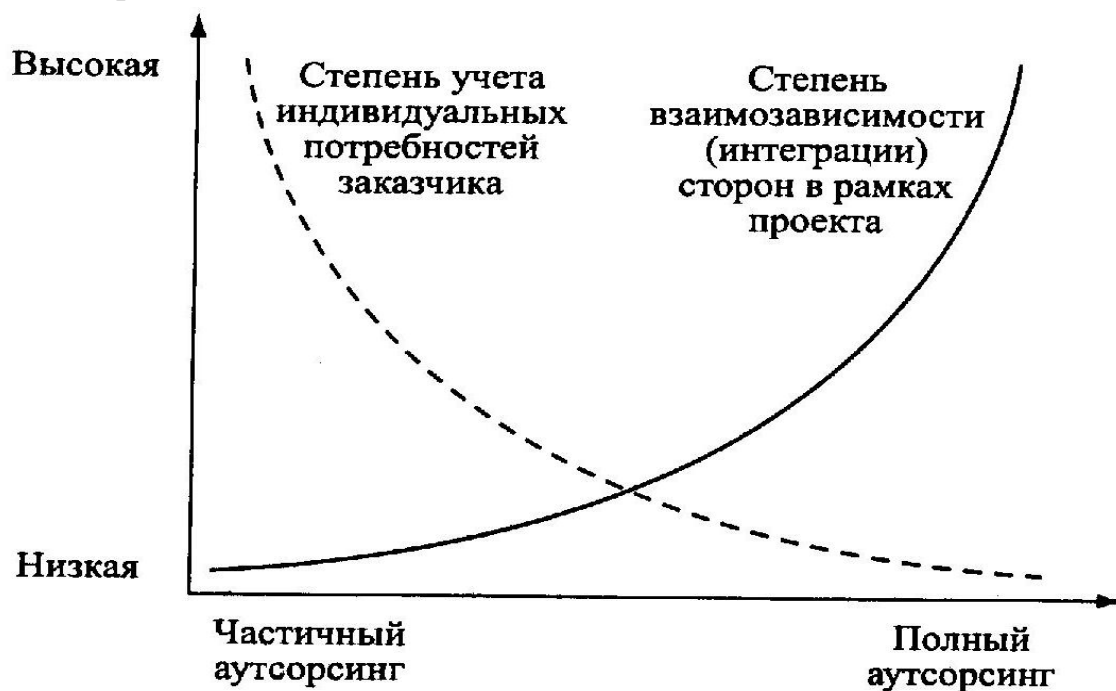


Рис. 3 - Интеграция сторон в рамках аутсорсинг-проекта

В связи с широким использованием услуг аутсорсинга для реализации лишь части отдельных производственных функций или конкретных задач иногда используется термин «ауттаскинг» (от англ. outtasking). Подобные неологизмы призваны сконцентрировать внимание на характере отношений между партнерами в аутсорсинг-проекте. В частности, ауттаскинг предполагает больший контроль над выполнением порученных внешней стороне конкретных задач, например, обработки бумажных носителей информации и формирования электронной базы данных, обслуживания компьютеров и техники в офисе, приема заявок по телефону и т.п.

Частичный аутсорсинг дает возможность:

- небольшим организациям-аутсорсерам выйти на этот рынок со своими услугами, а потенциальным клиентам получить доступ к услугам аутсорсинга без радикальных изменений стратегии развития организации;
- организации-клиенту учиться у специализированной организации-аутсорсера и правильно оценивать свой потенциал в дальнейшем развитии конкретных функций и видов деятельности;

- создать условия для разработки более масштабного аутсорсинг-проекта.

Отношения в рамках частичного аутсорсинга отличаются большей гибкостью, позволяют без значительного ущерба для клиента изменять характер и содержание конкретных заданий. Для российских компаний - клиентов и аутсорсеров - частичный аутсорсинг является хорошей возможностью для выработки схем эффективных партнерских взаимоотношений, приобретения необходимого опыта и перехода к более сложным и дорогостоящим аутсорсинг-проектам.

Полный аутсорсинг (fulloutsourcing) - передача аутсорсеру отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) целиком, с возложением на него также полной ответственности за их выполнение.

Целью полного аутсорсинга является сокращение уровней управления, упрощение внутренних процессов планирования, разукрупнение и декапитализация компании, сокращение затрат, в том числе управленческих. Переход к полному производственному аутсорсингу - одна из современных тенденций в производстве высокотехнологичной продукции в отношении продуктов открытой архитектуры.

Взаимосвязь полного и частичного аутсорсинга показана на рисунке 4.

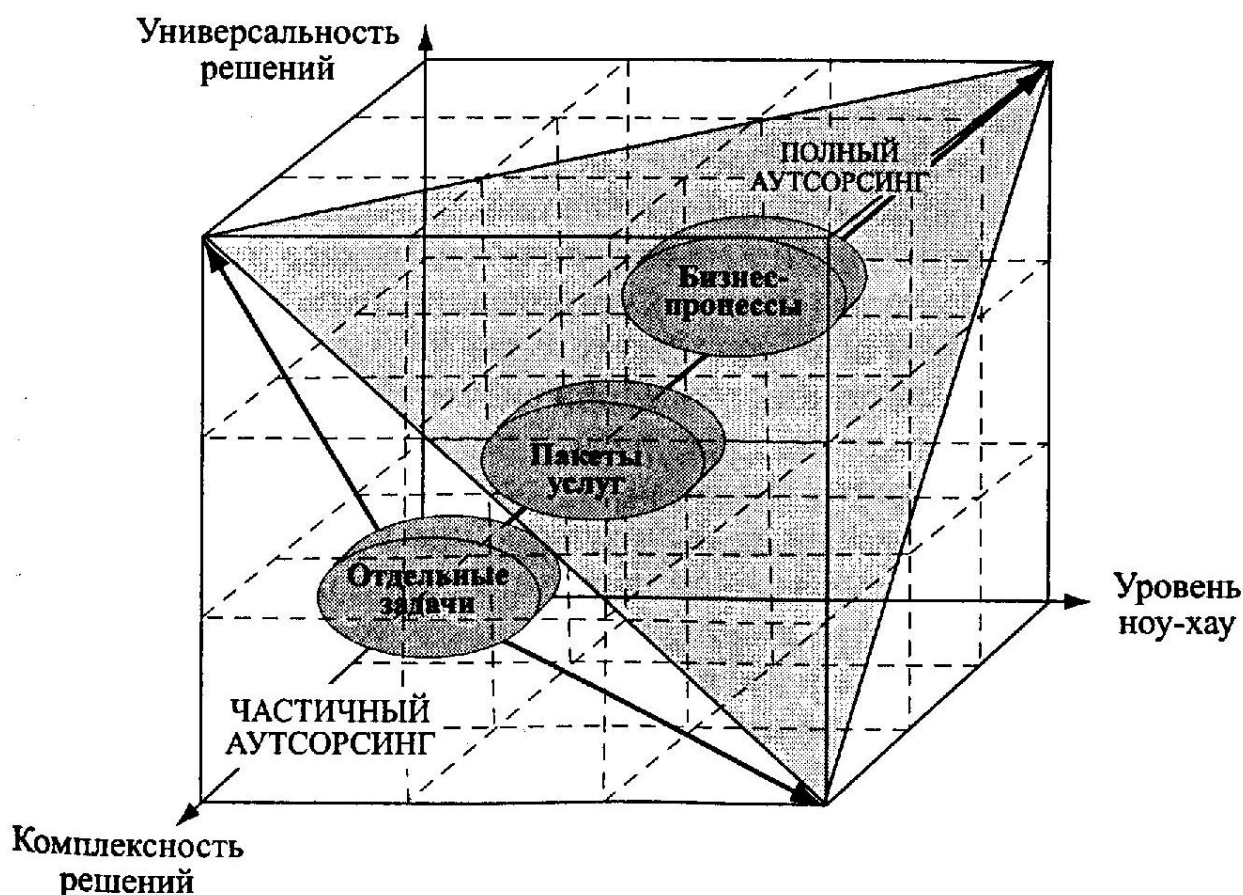


Рис. 4 - Поиск оптимального решения в рамках аутсорсинг-проекта – частичный и полный аутсорсинг

К полному аутсорсингу относится также аутсорсинг бизнес-процессов (BusinessProcessOutsourcing, BPO) - передача аутсорсеру взаимосвязанных функций и видов производственной деятельности, управления ими, а также полной ответственности за их выполнение. Как уже отмечалось, аутсорсинг бизнес-процессов непосредственно вытекает из стремления руководства компании использовать на практике положения современных концепций менеджмента. Эта бизнес-технология является следствием стандартизации бизнес-процессов в рамках внедрения систем менеджмента качества, унификации требований к поставщикам, сертификации производителей продукции и услуг.

Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO) - результат развития современного предпринимательства в целом. По мнению западных аналитиков, эволюция партнерских взаимоотношений в условиях «рынка потребителя» может характеризоваться тремя группами факторов:

- 1) технологические (партнерство в сфере совершенствования качества продукции и снижения затрат);
- 2) процессные (партнерство в сфере совершенствования процессов создания стоимости);

3) предпринимательские (партнерство в сфере реорганизации предприятия или рынка).

Изменение конфигурации бизнес-системы - следствие изменения роли партнера-аутсорсера в результате формирования новых, комплексных предложений на рынке услуг IT-аутсорсинга, что связано с возрастанием роли IT в современном бизнесе (рис.5).

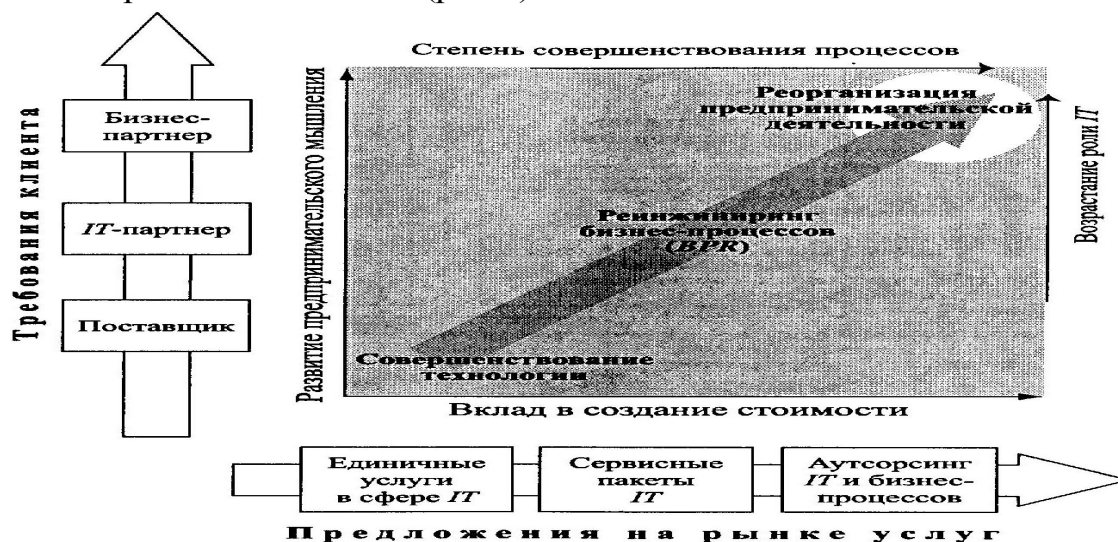


Рис. 5 - Развитие современного предпринимательства на основе информационных технологий (IT)

Качественно новый подход к организации деятельности компании на основе ВРО и то влияние, которое ВРО уже сегодня оказывает на глобальный рынок, позволили ряду исследователей говорить об аутсорсинге бизнес-процессов как о самостоятельной форме аутсорсинга. В частности, Институт аутсорсинга (OutsourcingInstitute, США) объединяет все виды услуг аутсорсинга в две группы: аутсорсинг бизнес-процессов и IT-аутсорсинг. Такой подход объясняется формированием рынка услуг аутсорсинга со стороны крупных поставщиков. Действительно, рынок услуг аутсорсинга эволюционирует в сторону расширения компетенции аутсорсеров: от простой специализации до полной поддержки всей коммерческой деятельности компании-клиента высокотехнологичными решениями на основе самых совершенных программных и технических средств.[33, с.66]

Выбор между частичным или полным аутсорсингом как формой организации бизнеса с целью наиболее эффективного использования ресурсов компании и ее собственных компетенций, оптимальным разделением ответственности и рисков может быть осуществлен при помощи матрицы «уровень - качество компетенций» (рис. 6).

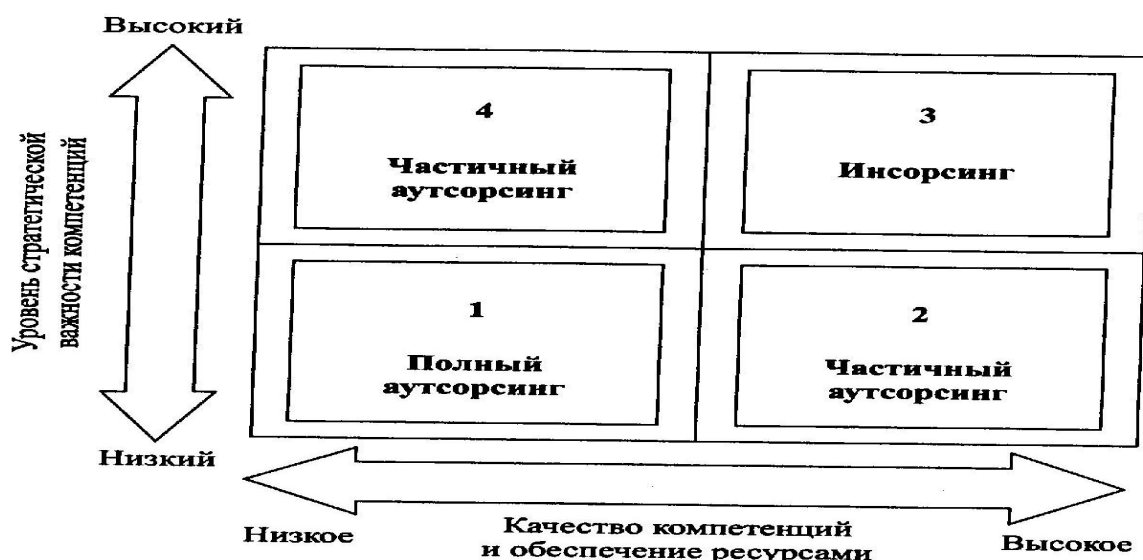


Рис. 6 - Матрица «уровень – качество компетенций»

Обобщая данные о формах сотрудничества партнеров в рамках аутсорсинг-проекта, сформулируем критерии, отражающие сущность отдельных форм аутсорсинга (таблица 4). Каждая форма аутсорсинга имеет свои преимущества, выражаемые в повышении эффективности и конкурентоспособности организации в конкретных условиях реализации соглашения об аутсорсинге.

Таблица 4

Формы аутсорсинга и их характеристики

Критерии	Формы аутсорсинга	Качественные характеристики
1	2	3
Рыночная координация отношений в рамках соглашения об аутсорсинге	Внешний аутсорсинг	- высокая гибкость в выборе партнера-аутсорсера и условий соглашения; - рыночные факторы ценообразования; -аутсорсер- партнер по бизнесу
Иерархическая координация отношений в рамках соглашения об аутсорсинге	Внутренний аутсорсинг	- высокий уровень контроля за деятельностью партнера-аутсорсера и качеством выполняемых работ; - возможность непосредственного влияния на цену услуг

Создание совместного предприятия	Внутренний аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение финансового контроля; - сохранение присутствия на рынке; - возможности диверсификации
В выполнение работ вовлечены внутренние ресурсы организации-клиента	Частичный аутсорсинг	<p>Аутсорсер несет ответственность только за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выполнение отдельных видов или части работ; - снижение рисков; - возможность сохранения и развития ноу-хау; - обучение в рамках проекта; - возможность подбора индивидуальных решений
Выполнение работы полностью осуществляется за счет ресурсов аутсорсера	Полный аутсорсинг	<p>Аутсорсер полностью отвечает за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выполнение работы; - возможность применения стандартных решений; - снижение стоимости услуг; - сокращение уровней управления
Вынесение за пределы организации взаимосвязанных функций (бизнес-процессов)	Аутсорсинг бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> - децентрализация управления; - декапитализация; - реструктуризация бизнеса

В зависимости от конкретных видов деятельности, в которых специализируется аутсорсер, можно выделить отдельные виды аутсорсинга. К самостоятельным видам аутсорсинга можно, например, отнести:

- аутсорсинг информационных технологий (IT-аутсорсинг);
- аутсорсинг научно-производственной деятельности;
- аутсорсинг логистических функций;
- аутсорсинг функций управления организацией;
- аутсорсинг финансовых и банковских операций;

- аутсорсинг корпоративного обучения;
- аутсорсинг человеческих ресурсов и пр.

1.3 РОССИЙСКИЙ РЫНОК АУТСОРСИНГА И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ

Компании, которые берут на себя выполнение выносимых технологических блоков, называют "контракторами". Последовательная реализация идеи аутсорсинга привела к тому, что оригинальные производители сами те или иные товары не производят, а делают заказы на их изготовление специализирующимся на этом фирмам-контракторам, которые в такой цепочке теперь могут заниматься еще и разработкой товаров, и их модификацией. Но вот создание и эксплуатацию своего брэнда, т.е. реализацию товара конечному потребителю, оригинальный производитель из своих рук никогда не выпустит.

Понятно, что такая цепочка фирм должна работать как часы, следуя за всеми нововведениями и перестройками оригинального производителя. Отставшая или не вовремя и не в полной мере выполнившая рекомендации или требования фирма-контрактор безжалостно и мгновенно заменяется на более подходящий элемент. В такой организации производства несвоевременное или неосторожное вмешательство государственных и других посторонних субъектов в деятельность находящейся на их территории фирмы-контрактора может привести к ее выводу из цепочки. Подобную организацию бизнеса имел в виду самый богатый человек планеты Билл Гейтс, когда писал свою книгу "Бизнес со скоростью мысли". По мнению Гейтса, все фирмы – участники цепочки контракторов должны минимизировать бумажный документооборот, широко использовать быстрые автоматизированные информационные системы и различные варианты скоростной материальной связи, без чего логистика аутсорсинга просто теряет смысл из-за потери темпа.

Не обошёл аутсорсинг и нашу страну: около 7% молодых специалистов России (до 30 лет) зарабатывают сегодня деньги на рынке аутсорсинговых услуг, встраиваясь в цепочки процессов создания программных продуктов по заказам крупнейших западных компаний. Наиболее значительный и известный пример такого бизнеса - российская фирма в ранге СП "ИВА". Подавляющая часть его доходов обеспечивается участием в технологических цепочках разработчиков программного обеспечения.

Встраивание в аутсорсинговые цепочки благополучных межнациональных фирм гораздо выгоднее. Так, львиная доля примеров успешного аутсорсинга в развивающихся странах, по данным фирмы

McKinseyQuarterly, приходится на лидеров новой экономики: Philips, Motorola, Alcatel, Ericsson, Intel, Microsoft, IBM, Cisco. Те же производители автомобилей, по данным BearStems, до 65% производственной логистики обеспечили аутсорсингом, что позволило им на 20-30% снизить издержки и увеличить скорость реагирования на "голос потребителя".

По такой схеме предприимчивые российские бизнесмены подминают материальные потоки машиностроительных и химических предприятий, на очереди предприятия и других отраслей. Изношенность основных фондов и низкий уровень менеджмента не позволяет надеяться на то, что эти уродливые схемы кооперации разовьются в цивилизованные формы аутсорсинга. Другое дело, если бы государство как главный собственник российских предприятий одной из стратегических целей управления своей собственностью установило формирование фирм-контракторов с передачей их эффективным собственникам. Это был бы очень перспективный вариант развития экономики, а для некоторых предприятий – просто панацея.[18, с.24]

В перспективные фирмы-контракторы с удовольствием вкладывают деньги будущие заказчики, если доказана выгодность использования этих фирм в аутсорсинговых цепочках. Успешность экспансии многонациональных корпораций на восточные рынки во многом определяется тем, насколько эффективны новые контракторы. Поэтому Ford, интенсивно осваивающий рынок России и других стран СНГ, активно обучает своих будущих поставщиков, готовя их к тендерам на право быть контракторами в своих цепочках. Аналогичной тактики придерживаются и другие корпорации, и грех не воспользоваться этим.

Российские предприятия в аутсорсинговых схемах могли бы выступать как в качестве контракторов, так и в качестве оригинальных производителей. Последний случай касается только предприятий, имеющих широко известные и брэнды, например "Атлант", КАМАЗ. Но применение аутсорсинговых схем целесообразно лишь тогда, когда все другие способы снижения издержек и повышения качества исчерпаны, и привлечение стороннего исполнителя действительно даст весомый эффект.

При расчете выгод от применения аутсорсинга необходимо принимать во внимание различные альтернативные варианты документального оформления выноса части функций за пределы предприятия. Это необходимо для минимизации затрат на преодоление законодательных барьеров (например, ограничений по включению в себестоимость затрат на оплату услуг сторонних организаций, которые

организация способна выполнять своими силами благодаря наличию соответствующих структур и штатных единиц).

Выбор варианта определяется конкретными обстоятельствами. В любом случае результат выполнения выносимой функции для предприятия становится покупаемым товаром (даже если это услуга), что подразумевает соблюдение соответствующего налогообложения и всех сопутствующих правил и процедур.

Если же российское предприятие выступает в качестве подрядчика, никаких законодательных ограничений на участие в аутсорсинговых схемах нет. Имеются другие трудности. Они связаны с неготовностью русских предприятий к структурным преобразованиям, отсутствием должной корпоративной культуры, общим низким уровнем менеджмента и психологической неподготовленностью работников предприятий к изменениям. А изменения необходимы, т.к. статус поставщика продукции или услуг должен подтверждаться доказываемым наличием у предприятия-претендента системы минимизации издержек, оптимизации качества. Также необходимо показать способность соответствовать требованиям оригинального производителя. Эти требования обусловлены необходимостью опережающего поддержания конкурентоспособности, что означает быстрое изменение номенклатуры в соответствии с требованиями рынка при минимизации издержек и оптимизации соотношения "цена/качество".

Преимущества, которые получают предприятия-подрядчики, связаны с тем, что у них появляется доступ к современным технологиям, а участие в технологических цепочках дает основания для привлечения инвестиций на перевооружение и освоение новейших технологий. Таким образом, появляется шанс вырваться из замкнутого кольца нехватки оборотных средств, неплатежей и технической стагнации. Поэтому предприятиям, претендующим на продление своей жизни путем участия в аутсорсинговых схемах, необходимо безотлагательно заняться доведением организации управления, производительности, эффективности, минимизации издержек и соотношения цена/качество до конкурентного уровня.

Следует отметить, что такую деятельность как аутсорсинг очень трудно называть русской, американской или китайской, ведь большая их часть построена именно на международном сотрудничестве.

Будущее российской экономики, вполне вероятно, будут определять фирмы, работающие в сфере высоких технологий. Пока они не многого добились – им не хватает господдержки. Государство упорно держит свой

"зонтик" над теми предприятиями, которые не удержать никакими "подпорками". А вот структуры, определяющие ИТ-бизнес России, которые могли бы открыть для страны хорошую перспективу, прокладывают путь в большой бизнес самостоятельно.

Оценка аналитиков мирового рынка ИТ-технологий, в частности, оффшорного аутсорсинга за 2011-й год. В 2011-м рынок аутсорсинга стал больше на 890%. Было заключено 244 крупных ИТ-контракта (стоимостью выше 100 млн. USD) и 29 контрактов стоимостью более 1 млрд. USD.

Самый крупный заключен налоговым управлением Великобритании с Cap GeminiErnst&Young стоимостью 5,1 млрд. USD. Рост рынка ИТ-аутсорсинга в значительной степени происходил за счет увеличения числа госзаказов. Как планируется, в 2011-м с крупными ИТ-заказами на рынок могут выйти министерства обороны США и Великобритании.

Именно аутсорсинг стал причиной уменьшения высокооплачиваемых рабочих мест в США. Это и заставило сенат США одобрить законопроект, который ограничивает размещение американских заказов за пределами страны.

На первый взгляд, нам данный прецедент ничем не угрожает. Наш рынок ИТ-технологий не настолько силен, чтобы претендовать на размещение заказов данного характера в России. Однако уровень развития ряда фирм, работающих в сфере высоких технологий, свидетельствует о том, что технически их выполнение не представляет собой ничего сложного. Наши программисты не хуже индийских, которые сегодня снимают до 70% "пенки" с рынка аутсорсинга, а также китайских, бразильских, южно-африканских, которым правительства развитых стран, в том числе США и Западной Европы, доверяют выполнение заказов.

Почему бы и России, имеющей в наличии хоть и небольшую, но все же хорошо подготовленную "армию" спецов, работающих в сфере ИТ-технологий, не попытаться отхватить кусок если не американского, то хотя бы западноевропейского пирога? Это вполне возможно, если предприятия, специализирующиеся в области высоких технологий, найдут не только словесную, но и конкретную господдержку в виде работающих программ, преференций, льгот и прочее.

При аутсорсинге вспомогательных производственных функций можно столкнуться с проблемами монополизма, особенно за пределами европейской части территории России. Незрелость рынка приводит и к завышению стоимости выполнения заказа даже при проведении конкурсов, а также к возможности безнаказанного уклонения от качественного исполнения работы, особенно при несовершенстве условий контракта.

Помимо этого, в наследство от советского периода осталась сильная вертикальная интегрированность. Боязнь перемен и косность мышления руководства таких предприятий зачастую мешает им отказаться от самостоятельного выполнения некоторых функций. Во многих случаях они пытаются решить проблемы путем выделения вспомогательных подразделений в дочерние предприятия. Несмотря на повышение заинтересованности руководителей подразделений, при таком развитии событий финансовые выгоды будут невелики, поскольку предприятия холдинга все равно будут делать заказы друг для друга вместо поиска сторонних партнеров, способных обеспечить нужды предприятий по более низкой цене или более качественно. Опыт развитых стран показывает, что при такой стратегии или компания переходит на аутсорсинг, или снижается ее эффективность в целом. Поэтому следует ожидать, что наши предприятия будут в дальнейшем все более внимательно присматриваться к аутсорсингу.[10, с.88]

В последние годы, во многом благодаря приходу нового поколения менеджеров, стали заметны сдвиги в политике многих предприятий. Сталкиваясь с жесткой конкуренцией со стороны иностранных фирм, они активно проводят реструктуризацию, продавая активы, ненужные для основной деятельности, и передавая на сторону часть деятельности компании. В отдельных отраслях, например, в строительстве, отказ от самостоятельного выполнения некоторых функций уже давно стал обычным явлением.

Еще одним препятствием на пути осуществления аутсорсинговых схем является то, что ведение бизнеса в таком режиме требует чрезвычайно высокого уровня организации управления. Необходимы грамотное стратегическое планирование и профессиональное оперативное руководство, четкий финансовый менеджмент и надежные механизмы контроля качества. К сожалению, таким требованиям сейчас нечасто удовлетворяет менеджмент, как в компаниях-заказчиках, так и в компаниях-исполнителях.

Одним из важнейших требований к компании-аутсорсеру является обеспечение конфиденциальности информации клиента, для чего она должна быть достаточно крупной, чтобы оставаться неподкупной, и достаточно известной и закрепившейся на рынке, чтобы дорожить своей репутацией. Она должна быть устойчивой и надежной, чтобы возможность ее неожиданного банкротства и поиска клиентом нового аутсорсера была минимальной. И кроме того, такая компания должна быть гибкой, способной полностью понимать задачи клиента и быстро перестраиваться в

соответствии с его запросами. Пока таким требованиям в России удовлетворяют лишь немногие компании.

И все же в стране уже сейчас существует большое количество компаний, оказывающих те или иные аутсорсинговые услуги: бухгалтерские и юридические фирмы, рекламные агентства. Причем число их постоянно растет. Возможно, новый импульс развитию аутсорсинга в России даст его использование молодыми начинающими компаниями.

Несмотря на трудности, возникающие из-за неразвитости отечественного рынка и законодательства, существуют и некоторые особенности, благодаря которым использование аутсорсинга в нашей стране особенно перспективно. В российских условиях компаниям-производителям важны не только повышение качества и снижение цены для получения конкурентного преимущества, но и увеличение финансовой устойчивости, которую можно получить при рациональном применении аутсорсинга.

Использование аутсорсинга, позволяющего добиться повышения эффективности деятельности компании без крупных дополнительных инвестиций в новые дорогостоящие технологии, в том числе информационные, и сфокусироваться на приоритетных направлениях, может облегчить российским компаниям выход на мировой рынок, так как они в большинстве своем еще слишком малы, чтобы достойно конкурировать на этом рынке, и не могут пока вкладывать в развитие своего бизнеса и исследовательские разработки средства, сопоставимые с инвестициями западных фирм.

Таким образом, в России есть предпосылки к активному внедрению новой стратегии ведения бизнеса – аутсорсинга. Однако для его успешного применения необходимо учитывать не только обычные в мировой практике трудности перехода на аутсорсинг, но российскую специфику: неразвитость рынка, несовершенство законодательства и слабую культуру договорных отношений. Очевидные же преимущества, которые приносит аутсорсинг при тщательном поиске партнеров и заключении эффективных контрактов, позволяет предположить бурный его рост в стране уже в ближайшее время.

1.4 ИССЛЕДОВАНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПЕРЕХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА АУТСОРСИНГ

Аспектом для рассмотрения и анализа будут методические основы перехода предприятия на аутсорсинга. Основными вопросами для изучения, обозначенного выше аспекта, будут являть следующие:

1. Алгоритм реализации процесса аутсорсинга, который позволит наиболее эффективно использовать внешнего поставщика услуг;
2. Методика определения тех бизнес единиц, которые необходимо передать на аутсорсинг.

Необходимость методологических основ для принятия решения о переходе на аутсорсинг несет в себе ценную практическую значимость для менеджеров предприятия, поскольку аутсорсинг не всегда приносит желаемые результаты. По оценкам ряда статистических агентств достаточно большое число менеджеров предприятия недовольны результатами аутсорсинга. Результаты специализированного исследования удовлетворенности сделками по аутсорсингу, проведенными агентом Роланд Бергер показали следующие тенденции:

1. Независимо от временного периода 70% совершенных сделок по аутсорсингу отличаются неоправданными высокими затратами и неудовлетворительным (с точки зрения ожидаемого эффекта) качеством услуг.
2. В 20% сделок неудовлетворительные результаты проявляются в первые 2 года взаимодействия с партнером по аутсорсингу.
3. Вероятность неудовлетворительного результата для первых 5 лет составляет 50%.

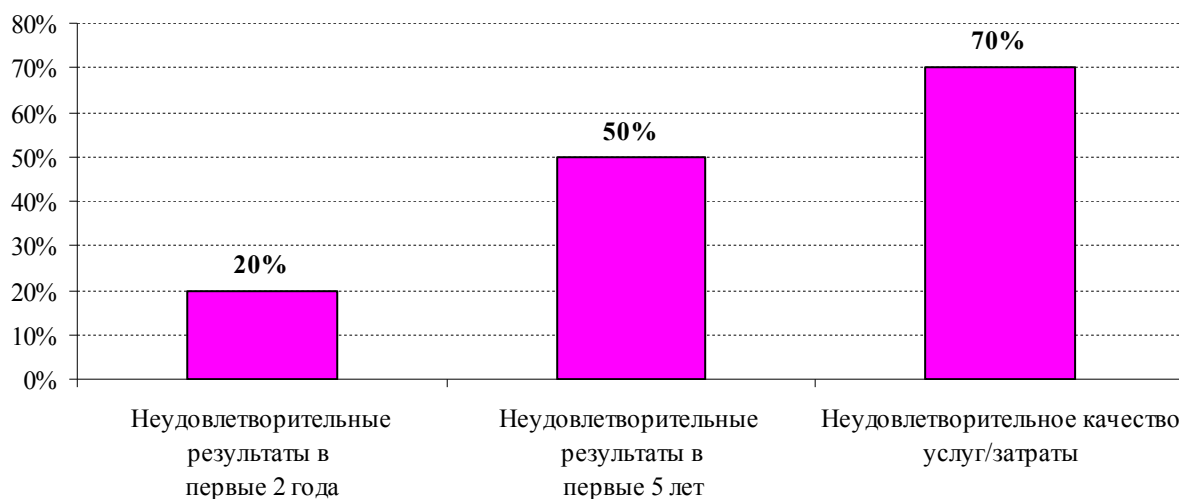


Рис. 7 - Результаты внедрения аутсорсинговых схем

По оценкам компании Роланд Бергер, являющейся одним из лидеров на рынке стратегического консалтинга для предприятий, высокие требования к подготовке и ошибки в реализации приводят к тому, что большинство проектов аутсорсинга для них оказываются неудачными. Специалисты компании Роланд Бергер выделяют несколько основных

ошибок в реализации процесса аутсорсинга, присущих отдельным стадиям процесса.

На стадии разработки концепции аутсорсинга ошибками, имеющими негативное влияние на весь процесс реализации аутсорсинга, являются:

1. Непрозрачность отдельных положений концепции, которая проявляется в отсутствии представления у предприятия о структуре собственных затрат и процессов при реализации программы передачи отдельных функций или процессов на аутсорсинг.

2. Возможное отсутствие опыта специалистов по реализации программы аутсорсинга, а также отсутствие профессионального подхода к управлению процессом аутсорсинга.

На стадии заключения сделки с партнером по аутсорсингу, ошибками могут являться:

1. Неправильная структура сделки: принятые договоренности основаны на неверных допущениях о развитии.

2. Недостаток совместимости с услугами партнера по аутсорсингу: услуги исполнителя не соответствуют требованиям бизнеса заказчика (банка).

На стадии реализации сделки причинами ошибок выступают:

1. Дефицит контроля и взаимодействия. Данный аспект проявляется также в том, что эффекты аутсорсинга для банка не могут быть адекватно оценены и проанализированы в ходе реализации взаимодействия с поставщиком услуг.

2. Отсутствие ответственности: менеджер, задействованный в подготовке, не несет ответственности после ее завершения.

Основным средством избежания ошибок при аутсорсинге является тщательная предварительная проработка алгоритма действий по реализации процесса, а также предварительный анализ эффективности принятия данной стратегии для предприятия и анализ возможных рисков.

Правильная разработка алгоритма передачи отдельных функций предприятия на аутсорсинг с организационной и экономической точек зрения является основой для успешной реализации данной стратегии. Следует особо подчеркнуть, что тот алгоритм, который представлен в работе и методические аспекты, связанные с аутсорсингом на предприятии, носят рамочный характер, для каждого конкретного предприятия, исходя из его специфики, возможно формирования дополнительных шагов и принятие особых решений, свойственных конкретному предприятию. Данный алгоритм основан на базе данных

консалтинговых компаний, реализующих данные проекты для предприятий.[61, с.101]

В связи с тем, что информация по особенностям организации аутсорсинга в конкретном предприятии является конфиденциальной, в работе отражены общие базовые методические подходы к построению алгоритма реализации стратегии аутсорсинга и представлены различные возможные подходы к оценке эффективности данного процесса для предприятия.

На наш взгляд, основными этапами реализации стратегии аутсорсинга являются:

1. Принятие решения об аутсорсинге и разработка концепции аутсорсинга для данной функции.
2. Выбор партнера по аутсорсингу и заключение сделки аутсорсинга.
3. Сопровождение процесса аутсорсинга.

Наиболее сложным из представленных этапов, является разработка концепции и принятие решения об аутсорсинге. Данный этап с практической точки зрения, можно разделить на следующие стадии:

1. Определение функций, которые необходимо передавать сторонней организации, с учетом стратегии банка и других факторов принятия решения,
2. Предварительная оценка эффективности передачи данных функций сторонней организации,
3. Оценка рисков предприятия при реализации процесса передачи функции на аутсорсинг.

Цели и задачи аутсорсинга и сама концепция должны соответствовать общей стратегии предприятия учреждения, выбор которой является отдельным вопросом менеджмента у предприятия и требует подробного рассмотрения в рамках отдельной работы.

В теориях, описывающих различные стратегические альтернативы реорганизации предприятия, существуют несколько теоретических подходов к принятию решения об аутсорсинге, которые могут применяться менеджментом предприятия.

Следует отметить, что с методической точки зрения, при анализе этапа принятия решения предприятием об аутсорсинге и разработки концепции аутсорсинга, следует использовать микроэкономический подход и рассматривать предприятие как «производственную организацию», для которой свойственны все те законы развития, что и для организаций другого типа(в частности, банковских структур).

Одним из основных подходов по определению функций, которые целесообразно передавать на аутсорсинг является построение матрицы аутсорсинга BKG ProfitTechnology. По вертикальной оси матрицы рассматривается степень соответствия способностей организации ее стратегическим целям. Чем выше степень соответствия организационных способностей целям предприятия, чем больше вклад этих способностей в формирование ключевых компетентностей, чем уникальнее эти компетентности, тем в большей степени предприятию или другой коммерческой структуре следует развивать и сохранять эти способности.



Рис.8- Матрица аутсорсинга

С другой стороны, чем меньше способности предприятия соответствуют стратегическим целям, чем меньше их вклад в ключевые компетентности, тем безопаснее для организации отдавать эти способности на аутсорсинг.

Горизонтальная ось определяет позиции организационных способностей менеджеров предприятия в сравнении с конкурентами. Если организационные способности у предприятия хуже, чем на рынке, следует ориентироваться на внешние источники знаний. Если организационные способности компании лучше, чем у конкурентов, то больше внимания следует уделить защите связанных с этими способностями знаний, их сохранению в информационных системах и эффективному использованию в предприятии. [33, с.240]

Любая работа, процедура, компетенция и т.д. рассматривается с двух точек зрения - соответствия стратегическим целям бизнес-системы и соответствия предложениям на открытом рынке.

В результате разнесения по полям матрицы, вырабатываются управленческие решения:

- покупать ли эту работу (услугу, компетенцию и т.д.) на внешнем рынке, и соответственно, уничтожать в собственной иерархической структуре - поле «покупай» (или «передавай на аутсорсинг сторонней структуре»);

- создавать ли альянсы и совместные предприятия с носителями знаний и умений для того, чтобы научиться делать соответствующую работу (продукт, услугу и т.д.), обучать ли персонал - поле «учись»;

- развивать или инвестировать в компетенции, работы, направления, подразделения и т.д. - поле «развивай»;

- являются ли работы, услуги, направления, подразделения и т.д. стратегически важными, нуждаются ли они в защите от недружественных действий конкурентов и т.д. - поле «защищай»;

- являются ли работы, услуги, направления, подразделения и т.д. носителями потенциально важных компетенций и конкурентных преимуществ, позволяющих развивать и диверсифицировать бизнес - поле «выделяй» (в отдельный бизнес либо направление деятельности);

- являются ли работы, услуги, направления, подразделения и т.д. стратегически важными для других предприятий и неважными для компании, есть ли смысл выделить их в отдельные направления деятельности и продать тем, кому они стратегически важны - поле «продавай».

В «Матрице аутсорсинга VKG ProfitTechnology» центральное поле обладает неопределенностью, поэтому те объекты управления, которые попадают туда, так или иначе должны разноситься по остальным 8-ми полям матрицы при уточнении стратегических целей и стратегии предприятия.

Этот инструмент крайне прост и эффективен для банковских организаций, поскольку он непосредственно направлен на бизнес системы, которые имеют в своей основе стабильные стратегические цели, и с учетом данных задач функции могут быть ранжированы по различным «квадрантам» матрицы.

Несмотря на сложные стратегические построения, связанные с ранжированием функций внутри матрицы, центральным основополагающим методическим принципом принятия решений об аутсорсинге выступает ранжирование активов на «специфические» и «неспецифические», определенные при рассмотрении теории транзакционных издержек. Согласно практическому опыту предприятий и

теоретическим исследованиям, посвященным данному вопросу, те виды деятельности, которые составляют основные операции предприятия. Те аспекты, или виды деятельности, которые фактически «обслуживают» основные операции можно выделить на аутсорсинг.

С этой точки зрения, как уже отмечалось выше, основным методологическим принципом, лежащим в основе анализа, является агрегированное рассмотрение предприятия. Основным продуктом предприятия являются услуги и продукты, основным «ресурсом» – имеющиеся «специфические» технологии.

Для предприятия специфичными активами выступают: персонал, обладающий соответствующим образованием и способный осуществлять сложные аналитические операции, know-how отдельных процессов, например, система риск менеджмента, нематериальные активы.

Например, специфику процесса принятия решения применительно к банковскому аутсорсингу определяет также и требуемые нормативы надзорных органов для выполнения отдельных функций. В частности, передача на аутсорсинг бухгалтерского учета достаточно трудно реализуема на практике, в отличие от возможности реализации аутсорсинга бухгалтерского учета на предприятии. Данный аспект связан с обязательствами банков ежедневно предоставлять отчетность надзорным органам, в этой связи эффективно использовать партнера по аутсорсингу невозможно, исходя из практической необходимости вести бухгалтерию в оперативном режиме. [66, с.78]

Еще одной специфической для банка особенностью принятия решения на данном этапе является высокие требования к конфиденциальности информации, которая усиливается тем обстоятельством, что банк также обладает полной конфиденциальной информацией по своим клиентам. Сохранение конфиденциальности информации о своих клиентах является существенным препятствием для многих банков при принятии решения о передаче на аутсорсинг функции взыскания требований по кредитам сторонним «коллекторским агентствам», хотя по всем остальным параметрам, представленным выше, банки могут передавать данную функцию, без существенных ограничений.

Исследование, проведенное авторами показало, что, несмотря на существующие возможные теоретические подходы к выбору тех функций, которые следует передавать на аутсорсинг, многие предприятия руководствуются дополнительными инструментами или мотивациями для организации процесса, среди основных мотивов, по мнению, специалистов стратегических отделов, выступают следующие:

1. Существующая «мода» на аутсорсинг. В частности на аутсорсинг информационных технологий.

2. Информация об успешном опыте реализации аутсорсинга определенной функции у другого предприятия.

Процесс принятия решения о выборе функций, которые необходимо передать на аутсорсинг, основанный на представленных выше «практических инструментах», имеет негативную сторону, связанную с отсутствием учета специфики самого предприятия и его стратегических интересов. Данные инструменты эффективны для аутсорсинга «нематериальных» функций, их использование сокращает временные и финансовые затраты на подробный анализ эффективности. Некоторые предприятия, используют такой инструмент как опросы сотрудников по услугам, предоставляемым компаниями-партнерами по аутсорсингу.

Определение того, какая функция является «ключевой» или «специфической» для конкретного предприятия и возможности передачи её на аутсорсинг может определяться исходя из того, какую стоимость создает для предприятия та или иная операция в общей системе создания стоимости продукта (услуги). Те активы или операции, которые создают наибольшую стоимость для предприятия, следует оставлять на выполнения внутренним отделам предприятия. Операции, которые генерируют меньшую стоимость для банка, следует передавать на аутсорсинг. Данный методологический подход основан на теории цепочки создания стоимости для предприятия.

За основу создания цепочки стоимости для предприятия можно взять теорию цепочки создания ценности продукта, предложенной М. Портером. Данная теория, при интерпретации ее применительно к конкретной сфере является наиболее объективным описанием механизма создания затрат производителем продукта или услуг. М. Портер рассматривает создание продукта или услуги как сложную систему различных видов деятельности компании, направленных на создание и реализацию конечного продукта потребителю. Результатом этих видов деятельности являются сумма затрат и сумма валовых доходов, разница между которыми составляет прибыль компании.

М. Портер выделил девять стратегически взаимосвязанных видов деятельности (центров затрат) или звеньев цепочки создания стоимости. Рассмотрим подробнее, что подразумевается под этими звеньями. Согласно Портеру, основные виды деятельности (звенья цепочки):

1. Поступления сырья и материалов, «внутренняя логистика».

2. Превращение материалов в конечный продукт («рабочие операции»), включающий процесс разработки продукта, контроль качества, оценку рисков.

3. Проведение маркетинга (подготовка целевой группы к введению конкретного продукта или услуги, включающий маркетинг и брэндинг),

4. Доставка готовой продукции потребителю («внешняя логистика»)

5. Послепродажное обслуживание (администрирование или «сервис»).

В создании стоимости также участвуют вспомогательные виды деятельности (звенья цепочки): закупка сырья и материалов, развитие технологии, управление человеческими ресурсами, инфраструктура предприятия.

У предприятия или банка присутствуют все рассмотренные этапы создания стоимости, для менеджмента предприятия (банка) необходимо оценить долю в создании стоимости отдельных звеньев цепочки и их составных частей. Оценка может строиться из показателей себестоимости на проведение данных операций, долей в общей себестоимости произведенного продукта, добавленной стоимости данных операций и долей в общем валовом доходе от создания и реализации данной услуги и продукта.

Согласно исследованиям, проведенным компанией Роланд Бергер, наибольшую стоимость для предприятия генерируют функции управление

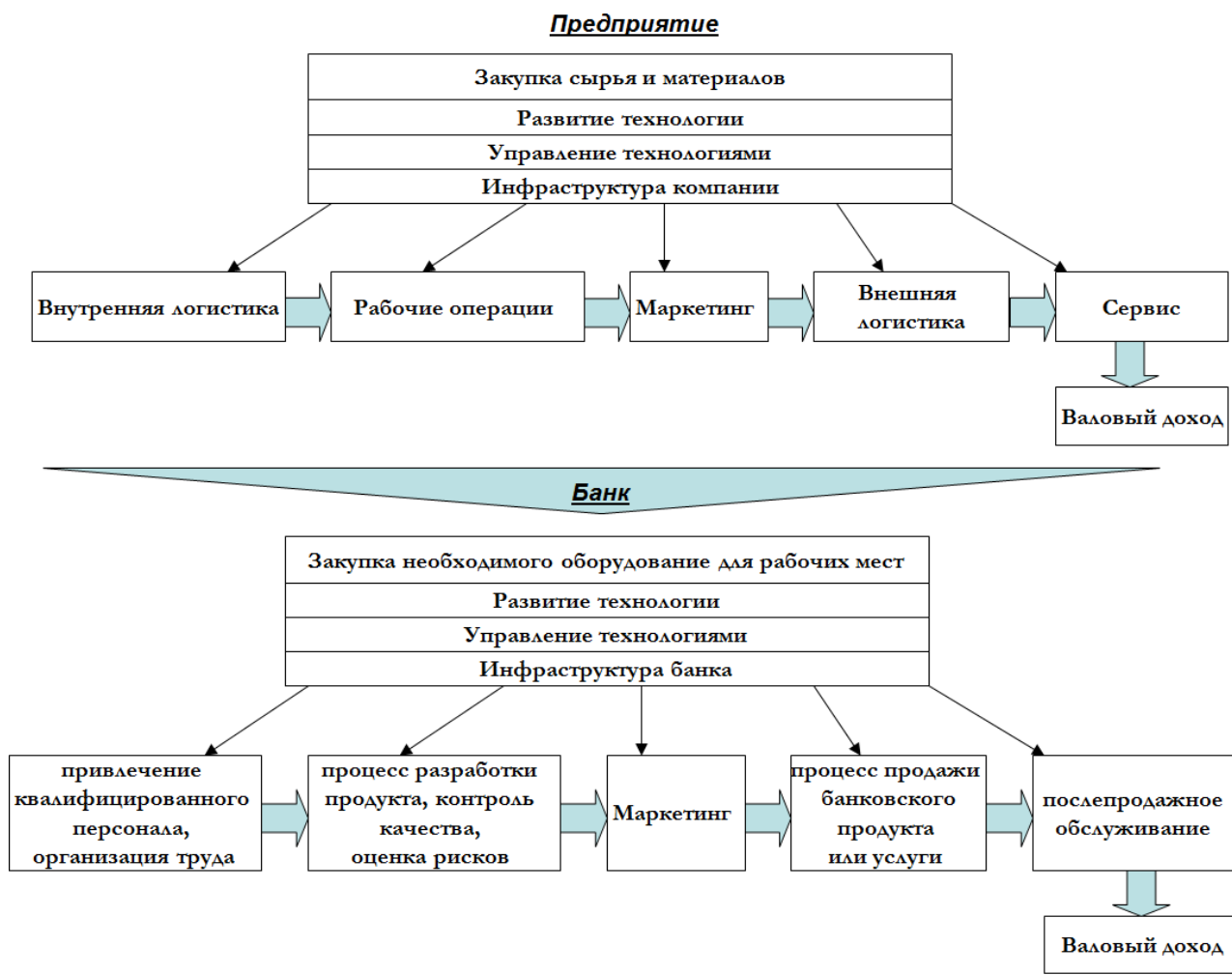


Рис 9 - Цепочка создания ценности предприятия, согласно теории Портера и ее модификация, применительно к банку

рисками и продажи. На таких этапах создания стоимости как администрирования и разработка продуктов предприятие несет наибольшие потери.

Те функции, которые создают наибольшую стоимость, необходимо оставлять внутри предприятия, те, которые несут наибольшие затраты следует переводить на аутсорсинг, однако не забывая о специфики конкретного учреждения.

После определения функций, которые могут быть переданы на аутсорсинг, исходя из общего анализа структуры предприятия и стратегических интересов, руководством предприятия или менеджментом среднего звена, ответственным за осуществления данной функции в предприятии должна быть инициирована работа по оценке эффективности передачи функции на аутсорсинг для данного предприятия.

Таблица 5

Результаты опроса RolandBerger, посвященному степени влияния отдельных функций в процессе создания стоимости для предприятия

«Какие этапы создания стоимости генерируют наибольшую стоимость Вашего бизнеса?»		«На каких этапах создания стоимости больше всего теряет Ваше предприятие?»	
1		2	
Продажи	43%	Администрирование	33%
Управления рисками	38%	Разработка продуктов	19%
Управление претензиями	29%	Управление претензиями	14%
Разработка продуктов	14%	Продажи	12%
Администрирование	14%	Управления рисками	10%
Управление активами	10%	Управление активами	10%
Маркетинг/брендинг	5%	Маркетинг/брендинг	10%

После определения функций, которые могут быть переданы на аутсорсинг, исходя из общего анализа структуры предприятия и стратегических интересов, руководством предприятия или менеджментом среднего звена, ответственным за осуществления данной функции в предприятии должна быть инициирована работа по оценке эффективности передачи функции на аутсорсинг для данного предприятия.

Для качественной оценки передачи отдельной функции на аутсорсинг менеджерами банка может быть использован SWOT анализ процесса аутсорсинга данной функции.

SWOT анализ заключается в теоретическом рассмотрении сильных сторон (S strength), слабых сторон (W weaknesses), возможностей (O opportunities), угроз (T threats), которые несет в себе процесс передачи данной функции предприятием на выполнения сторонней организации. Рассмотрим частный пример SWOT анализа аутсорсинга услуг создания Интернет сайта для компании, полученный из интервью со специалистом отдела информационных технологий.

Сильные стороны:

1. Знание сторонней компанией новейших технологий, наличие опыта в данной сфере,
2. Скорость выполнения работы,
3. Высокое качество конечного продукта,
4. Существенная экономия на затратах, связанных с оплатой труда и поиском дорогостоящих специалистов по данному вопросу.

Слабые стороны:

1. Сложность дальнейшей реорганизации Интернет сайта внутренними силами,
2. Зависимость от внешнего поставщика при дальнейшем обслуживании сайта,
3. Возможная высокая цена конечного продукта, которую потребуется внести сразу в полном объеме.

Возможности:

1. Новые сервисы,
2. Дополнительный маркетинг продукта,
3. Опыт работы с поставщиком услуг в сфере информационных технологий, что в дальнейшем может позволить наладить систему управления аутсорсингом более сложных функций.

Угрозы:

1. Возможность присутствия уязвимостей, в особенности, если Интернет сайт позволит управлять состоянием счетов клиентов дистанционно.

Использование SWOT - анализа дает менеджменту предприятия качественную оценку данной стратегии и показывает те сложности, с которыми столкнется оно при ее реализации.

Единого подхода для количественной оценки эффективности передачи отдельных функций предприятием на аутсорсинг не существует. Базовыми подходами для оценки эффективности передачи функций на аутсорсинг выступают:

1. Метод сравнения себестоимости выполнения данной операции внутренними ресурсами предприятия и себестоимости процесса аутсорсинга данной услуги.
2. Показатель удельного дохода на одного работника.
3. Анализ чистой приведенной стоимости NPV от процесса передачи функции на аутсорсинг.

Наиболее часто предприятия применяют первый подход к оценке эффективности передачи отдельных функций на аутсорсинг. Суть данного подхода заключается в превышении полной себестоимости процесса выполнения отдельной функции внутренними ресурсами предприятия над величиной полных затрат, связанных с привлечением сторонней организации для выполнения данной функции.

Себестоимость процесса выполнения отдельной функции внутренними ресурсами предприятия складывается из следующих основных составляющих:

1. Себестоимость трудовых ресурсов = Фонд оплаты труда, необходимый, для выполнения данной операции, – налог на доходы физических лиц, который удерживается с работника + Единый социальный налог. К данной величине следует прибавить отчисления агентства по подбору персонала, в случае, если в штате предприятия отсутствует необходимый сотрудник, а также затраты на необходимое образование и повышение квалификации работника.
2. Себестоимость оборудования рабочих мест для сотрудников,
3. Правовое и информационное обеспечение деятельности сотрудников,
4. Стоимость аренды помещения,
5. Альтернативные издержки. Анализ альтернативных издержек зависит от специфики операций, передаваемых на аутсорсинг, но он является необходимым, поскольку одной из главных причин передачи на аутсорсинг является возможность сосредоточения трудовых ресурсов на тех видах деятельности, которые приносят наибольшую прибыльность предприятию. Величина данных затрат с математической точки зрения может быть рассчитана как разница между «гипотетической» прибылью на сотрудника отдела, который планируется передать на аутсорсинг, полученной при возможном использовании персонала данного отдела в деятельности приносящей большую величину прибыли для предприятия и текущим показателем прибыльности отдела на одного сотрудника.

К альтернативным издержкам относится также альтернативные затраты на себестоимость трудовых ресурсов, связанных с тем, что

специализированная компания затратит меньше времени на выполнение отдельной функции за счет специализации. Расчет данной составляющей может осуществляться как разница между временем, требуемым для выполнения данной функции собственным сотрудником, умноженной на величину повременной оплаты труда, и временем, требуемым для выполнения данной функции сотрудником специализированной организации, умноженной на величину повременной оплаты труда, действующей в предприятии.

Оценка альтернативных затрат является одной из самых сложных для предприятия в процессе определения себестоимости услуг, выполняемых собственными отделами.

Себестоимость процесса передачи на аутсорсинг состоит из следующих элементов:

1. Себестоимость внутренней организации процесса перевода отдельной функции для выполнения сторонней компании. Данная величина складывается из затрат на поиск оптимального партнера, стоимости услуг юридических и экономических консультантов при выборе партнера по аутсорсингу.

2. Стоимость услуг партнера по аутсорсингу.

3. Дополнительные затраты на осуществления контроля за деятельностью партнера по аутсорсингу, складывающиеся из затрат на персонал предприятия, осуществляющий непосредственный контроль, а также дополнительных затрат.

Все компании, предлагающие на рынке услуги по аутсорсингу, а также большинство публикаций, посвященных данной проблеме, учитывают лишь вторую составляющую процесса, однако необходимость проведения тщательного процесса выбора партнера является существенным элементом реализации программы аутсорсинга.

В данную группу затрат можно включать сумму возможных потерь, которые может понести предприятия, при ошибках аутсорсинга. Математически измерить данную величину достаточно сложно, она, прежде всего, определяется вероятностью возникновения ошибок со стороны партнера по аутсорсингу и системой оценок риска. Полную сумму возможных потерь вносить в формулу оценки эффективности нецелесообразно, поскольку она в большинстве случаев может превышать себестоимость выполнения услуг собственными ресурсами предприятия и передача на аутсорсинг большинства экономически оправданных функций математически будет иметь отрицательный эффект.

Возможно также при расчете затрат воспользоваться формулой, основанной на стоимости бизнеса и временным затратам на определенные виды деятельности, предлагаемой аутсорсинговой компанией в области ИТ ЗАО «Софтинтегро»:

1. Затраты на выполнение функций обслуживания ИТ собственными ресурсами банка:

(Время поиска ИТ-специалиста + Время на дорогу ИТ-специалиста + Время на объяснение ситуации + Время на диагностику проблемы + Время решения проблемы) x стоимость бизнеса в час x количество сбоев за год.

2. Затраты на выполнение функций обслуживания ИТ банка при использовании аутсорсинга:

(Время на звонок партнеру по аутсорсингу + Время на дорогу ИТ-специалиста + Время решения проблемы) x стоимость бизнеса в час x количество сбоев за год.

Метод расчета удельного дохода на одного работника основан на соотношении валовой выручки компании, на количество сотрудников. Соответственно, чем выше данный показатель, тем эффективнее деятельность организации. При передаче отдельных функций на аутсорсинг численность персонала сокращается, однако увеличивается себестоимость, за счет фактических затрат на услуги компании аутсорсера и соотношение может измениться.

Однако данный критерий не должен являться для предприятия основополагающим, во-первых, потому, что достаточно сложно реально спрогнозировать величину соотношения на предварительном этапе (целесообразно использовать данный критерий в последующих оценках деятельности предприятия по аутсорсингу), а также потому, что многие менеджеры критикуют данный подход. Билл Гейтс, президент корпорации Microsoft, чьи продукты используются во многих крупных аутсорсинговых контрактах, отмечал, что «удельный доход на каждого работника вычислить не сложно, однако это далеко не идеальный показатель эффективности работы предприятия. У предприятий, где занято немного специалистов (возможно, благодаря аутсорсингу), данный показатель достаточно высок. Тем не менее, эффективность их работы может оказаться ниже, чем у компаний с несколько меньшим удельным доходом из-за большей численности персонала, выполняющего весь объем работ своими силами».

Для определения финансово-экономической целесообразности выделения отдельной функции на аутсорсинг может быть использован расчет, в основе которого лежит метод DCF (discounted cashflow –

дисконтирование денежных потоков) с вычислением чистой приведенной стоимости по эффекту от выделения функций на аутсорсинг (NPV – NetPresentValue). Однако данный способ осуществления расчета оценки эффективности аутсорсинга для предприятия возможно использовать лишь при выделении одного из отделов предприятия в самостоятельную организацию и предоставление данной организацией специализированных услуг не только предприятию, но и другим организациям, поскольку он основан на получении выручки и прибыли предприятием от аутсорсинга, а основным мотивом предприятия выступает сокращение издержек.

NPV является одним из основных критериев оценки инвестиционных проектов и дает вероятностную оценку прироста стоимости коммерческой организации в случае принятия того или проекта в абсолютном выражении. Экономический эффект от передачи функций на аутсорсинг представляет собой разницу дисконтированных денежных потоков предприятия до передачи функции на аутсорсинг и денежного потока, получаемого выделенным предприятием специализированно осуществляющим данные функций.

При планировании процесса передачи отдельных функций на аутсорсинг предприятие может поставить дополнительные задачи, которые могут перекрывать «отрицательные» величины оценки эффекта от передачи отдельных функций на аутсорсинг, в частности качественные результаты аутсорсинга для предприятия могут быть определены как:

1. Разгрузка ряда высших руководителей, функции контроля могут быть переданы специализированным менеджерам среднего звена,
2. Повышение прозрачности и управляемости внутренней структуры банка,
3. Повышение инвестиционной привлекательности банка,
4. Уменьшение времени реакции предприятия на изменения окружающей среды, посредством привлечения специализированных организаций,
5. Более четкое разграничение и балансировка полномочий и ответственности,
6. Сокращение внутреннего документооборота и повышение скорости информационного обмена.

Следующей стадией этапа принятия решения об аутсорсинге является определение и предварительная оценка потенциальных рисков, связанных с процессом аутсорсинга. Уже на данном этапе начинается процесс управления рисками аутсорсинга, который необходимо вести постоянно на всех этапах реализации стратегии аутсорсинга.

Итоговым результатом первого этапа процесса передачи функций на аутсорсинг должна стать разработанная концепция, позволяющая руководству предприятия ответить на следующие вопросы:

1. Какие операции для данного предприятия являются ключевыми, которые невыгодно с экономической, организационной и стратегической точек зрения передавать на аутсорсинг?

2. Какие операции можно передать на выполнение сторонней организации?

3. Каковы экономические, организационные и стратегические выгоды принесет предприятию процесс передачи отдельной функции на аутсорсинг?

4. С какими рисками может столкнуться предприятие при передаче данных функций на аутсорсинг и каковы возможные организационные механизмы минимизации данных рисков?

Кроме ответов на эти вопросы в концепции должен быть отражен административный аспект, связанный с определением департаментов или менеджеров предприятия, ответственных за определенные процессы и осуществляющих управленческие функции по эффективной реализации программ аутсорсинга. Концепция может быть не представлена в документальной форме, хотя для повышения эффективности организации процесса аутсорсинга и контроля это необходимо, главным является четкое понимание руководством банка и менеджерами ответов на указанные вопросы.

Следующим этапом реализации стратегии аутсорсинга является выбор партнера по аутсорсингу и заключение договора на оказании услуг сторонней организации. Основные вопросы, которые стоят перед руководством предприятия на данном этапе:

1. Какие партнеры наиболее подходят для сотрудничества?

2. Как должен быть составлен договор аутсорсинга?

Для эффективной организации данного этапа необходимо осуществление следующих операций:

1. Разработка менеджерами предприятия, отвечающими за процесс передачи отдельных функций на аутсорсинг критериев оценки партнера по аутсорсингу, с учетом требований предприятия относительно конфиденциальности, степени репутации партнера, соответствии деятельности партнера стратегическим интересам предприятия и т.д.

2. Составление длинного листа (longlist) потенциальных поставщиков исходя из базовых критериев предприятия.

3. Подготовка необходимой документации для совершения сделки. На данном этапе возможно привлечение сторонней компании-консультанта по юридическим вопросам из мировых лидеров в области юридического консалтинга. Привлечение маленькой компании, не имеющей высокой репутации и опыт заключения данных договоров, будет неэффективным и нецелесообразным, поскольку не гарантирует высокое качество услуг исполнения. Вся работа по подготовке юридических документов должна вестись с участием и юристов предприятия. При подготовке договора необходимо учитывать все те аспекты, которые ведут к сокращению рисков аутсорсинга, поскольку договор – это основной инструмент, который может быть использован предприятием для возможности дальнейшего процесса контроля за партнером по аутсорсингу и возможности оспаривания интересов банка в случае неправомерных действий со стороны партнера.

4. Определение способа выбора партнера по аутсорсингу. У менеджеров предприятия есть две альтернативы:

1. Поведение закрытого конкурса или аукциона на право заключения договора на аутсорсинг. Правила проведения закрытого конкурса или аукциона на право заключения договора на законодательном уровне в России определены ст. 447-449 Гражданского Кодекса РФ.

Данный способ сокращает временные издержки, связанные с ведением переговоров и проведение анализа каждого из партнеров по аутсорсингу. Данный подход достаточно стандартизирован и заключается в рассылки приглашений участникам конкурса, определенным в «длинном листе» с условиями, обозначенными предприятием в конкурсной документации. Выигравшим торги на аукционе признается лицо, предложившее наиболее приемлемую для предприятия цену, а по конкурсу - лицо, которое по заключению конкурсной комиссии, заранее назначенной организатором торгов, предложило лучшие условия.

Для предприятия указанный способ несет в себе существенный недостаток: он не предполагает дальнейшего анализа деятельности партнера по аутсорсингу. Он обязывает предприятие, после определения победителя (при соблюдении всех условий) подписать те договора, которые были указаны в конкурсной документации, разосланную участникам торгов. «Если предметом торгов было только право на заключение договора, такой договор должен быть подписан сторонами не позднее двадцати дней или иного указанного в извещении срока после завершения торгов и оформления протокола. В случае уклонения одной из них от заключения договора другая сторона вправе обратиться в суд с

требованием о понуждении заключить договор, а также о возмещении убытков, причиненных уклонением от его заключения». Стандартизированный подход без возможностей гибкого подхода к формированию договорных обязательств с партнером по аутсорсингу также может негативно отразиться на дальнейшем процессе взаимодействия с поставщиком услуг.

Данный способ выбора партнера характерен для стандартных услуг, таких как, например, уборка помещений, коммунальные услуги, связанные с техническим обслуживанием принадлежащих предприятию объектов недвижимости.

2. Самостоятельный выбор партнера по аутсорсингу, проведение переговоров с возможными партнерами и выбор наиболее оптимального для предприятия поставщика услуг.

Данный подход наиболее предпочтителен для предприятия, поскольку он основан на более гибком подходе к выбору партнера по аутсорсингу, возможности изменения условий договорных отношений на этапе проведения переговоров. Он позволяет предварительно осуществить оценку партнера посредством личных встреч с руководством или топ-менеджерами компании, потенциального провайдера услуг, возможного анализа экономических показателей и более глубокого анализа репутации партнера. Реализация данного подхода состоит из следующих частей:

1. Проведение менеджерами предприятия (возможно совместно с существующим партнером-консультантом по данным вопросам) переговоров с компаниями, обозначенными в длинном листе (longlist),

2. Формирование короткого листа (shortlist), в количестве, не превышающем 5 компаний, для последующего проведения DueDiligence партнера по аутсорсингу,

3. Проведение DueDiligence выбранных партнеров (в первую очередь, технического DueDiligence, для определения способностей выполнять те или иные функции) возможно с привлечением сторонних финансовых консультантов,

4. Формирование окончательного решения по выбору партнера,

5. Подписание обязывающих соглашений.

Недостатком данного способа являются существенные временные и финансовые затраты банка на организацию данного процесса, особенно при сотрудничестве с финансовыми консультантами по организации данного процесса. Данный способ оправдан при передаче на аутсорсинг сложных функций, например, IT управление задолженностью, управление недвижимостью и т.д.

После формирования решение предприятия об аутсорсинге отдельной функции, определения стратегических задач, выработки концепции, выбора партнера и заключения договора на аутсорсинг менеджерами предприятия, ответственными за организацию процесса аутсорсинга, необходимо проводить постоянную работу по сопровождению выполнения процесса осуществление сторонней организации функций предприятия, преданных ей в управление.

Основными вопросами на данном этапе для менеджеров предприятия должны стать следующие:

1. Как будет осуществляться управление поставщиком услуг?
2. Как проходит внедрение аутсорсинга?
3. Выполняет ли партнер по аутсорсингу те требования предприятия, которые определены в договоре?
4. Какую реальную выгоду для предприятия несет использование сторонней организации для выполнения данной функции?

Основные задачи предприятия на данном этапе заключаются в следующем:

1. Определение полномочий менеджеров, ответственных за процесс контроля за процессом аутсорсинга со стороны предприятия, и определение степени ответственности.
2. Разработка внутрибанковских нормативных показателей для контроля и анализа эффективности деятельности партнера по аутсорсингу.

Наиболее оптимальным будет метод сравнения тех данных, которые использовались при расчете при принятии решения об аутсорсинге с теми данными, которые были получены предприятием при реальном использовании сторонней организации. Эти данные, особенно вероятность выполнения тех или иных показателей, могут быть использованы в дальнейшем предприятии при предварительных расчетах по возможности передачи функций на аутсорсинг. Также эти данные могут быть использованы при возможности пролонгации контракта аутсорсинга, повторном взаимодействии с данной организацией по данному аспекту, а также по другим видам услуг, которые в будущем может предоставить данная компания предприятию.

Среди возможных инструментов контроля могут быть использованы дополнительные средства, такие как блиц-опросы сотрудников, аналитические данные отрасли.

3. Определение сроков, в рамках которых определяются значение контрольных показателей.

1.5 ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ АУТСОРСИНГА НЕПРОФИЛЬНЫХ БИЗНЕС-ФУНКЦИЙ

Одним из ключевых вопросов в практике аутсорсинга является организационное решение о передаче стороннему подрядчику функций или бизнес-процессов. Это предполагает знание моделей и владение методами оценки эффективности аутсорсинга.

Разработанные за рубежные и российские методик и позволяют выявить целесообразность и эффективность применения аутсорсинга. Существующие методики принятия решения о применении и эффективности аутсорсинга можно разделить на две группы: экономические (расчетные) и графические. [46; с.3].

Группа экономических методов основана на оценке затрат. Разнообразие методик объясняется разными подходами к оценке и многообразием видов аутсорсинга, для каждого из которых может быть предложен индивидуальный расчет. Б.А. Аникин и И.Л. Рудая предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта связывают с оценкой затрат на производство продукции, услуг собственными силами по сравнению с затратами на приобретение [3; с.113-114]. Для оценки собственных затрат они предлагают использовать метод расчета по процессам. В расчет включаются лишь те затраты, которых можно избежать при успешно проведенном аутсорсинг-проекте, с учетом дополнительных издержек, связанных с передачей функций или бизнес-процессов аутсорсеру, и при обязательном рассмотрении альтернативных издержек.

Эффективность аутсорсинга можно оценить путем сопоставления собственных издержек и издержек на аутсорсинг [18; с.130]. Для сопоставления собственных издержек и издержек на аутсорсинг С.М. Казанцева приводит перечень статей затрат, которые входят в ту и другую группу. Собственные издержки включают:

- производство и заработная плата;
- сырье и логистика;
- капитал (оборотный);
- упущенная выгода (транзакционные издержки на аутсорсинг).

Аутсорсинговые издержки это:

- ожидаемое изменение цены;
- единовременные издержки на аутсорсинг;
- дополнительные текущие издержки на аутсорсинг.

Так, вопросы эффективности использования ИТ-аутсорсинга рассмотрены в работе С. Зацепа [16; с.57]. В ней предпринята попытка

выяснить, действительно ли в конкретной ситуации ИТ-услуги сторонней компании обходятся дешевле, чем труд штатных ИТ-работников.

Главное достоинство экономических методов заключается в получении конкретных данных, объективность расчетов, что позволяет сравнивать различные варианты и проигрывать сценарии, а так же создавать компьютерные программы, как следствие - свести к минимуму человеческий фактор при расчетах.

К недостаткам этой группы методов можно отнести повышенное внимание затратной составляющей при полном неучете стратегических составляющих, позиционирования фирмы на рынке, качественных параметров продукции организации и других параметров, рассматриваемых в матрицах и алгоритмах. К недостаткам экономической модели отнесем невозможность определения стратегической эффективности решения и сложность использования для организаций, самостоятельно принимающих решение об использовании аутсорсинга.

Графические методы связаны с использованием графиков, матриц и алгоритмов. В российской практике используются следующие графические модели и матрицы.

1. Модель VCG, предложенная Ш. Дертнинггом, главой московского офиса VCG. Основана на анализе пяти элементов: стратегическое влияние, финансовое влияние, бизнес-влияние, бизнес-риски, осуществимость [3; с.25].

2. Модель аутсорсинга "PriceWarehouseCoopers", которая основана на использовании двух факторов при принятии решения: конкурентная и стратегическая важность актива. Варианты сочетания этих факторов в матрице дают четыре варианта решения. Аутсорсинг необходим только при сочетании: "конкурентная важность высокая - стратегическая важность низкая". При принятии решения на основе этой модели внимание сосредотачивают на устранении слабостей за счет ресурсов, направленных на укрепление достоинств, что стратегически неверно.

3. Модель IBS, основанная на анализе четырех параметров: стратегические приоритеты; экономическая эффективность; управляемость услуг; надежность и риски. Решение принимается с использованием матрицы, предложенной Е.В. Митрофановой. В основе матрицы два параметра: финансовые (по оси X откладывается отношение стоимости услуги внутри к стоимости аналогичной услуги на рынке по уровням) и качественные характеристики (ось Y - оценка в балловом эквиваленте по уровням) [3; с.27].

Матрица Е. Митрофановой предполагает четыре варианта решений: применение аутсорсинга; развитие бизнес-функции; развитие или аутсорсинг (зависит от политики компании в отношении бизнес-функции) и выделение конкурентоспособной бизнес-функции в отдельный бизнес.

4. Модель McKinsey, которая отражает два критерия: прибыльность непрофильных активов и вовлеченность в технологическую цепочку по созданию ценности для потребителя. Так как все компании представляют собой совокупность бизнес - единиц, практически готовых к аутсорсингу, то графическая модель McKinsey - одна из лучших моделей по решению вопроса о целесообразности таких операций. В ней ось X - вовлеченность в технологическую цепочку (степень вовлеченности оценивается экспертами), ось Y - прибыльность (оцениваются чистые издержки и вклад в прибыль организации). На поле точками обозначаются бизнес-единицы или подразделения.

Бизнес-единицы выводятся на аутсорсинг в три этапа:

- заведомо непрофильные или убыточные организации (все, что попадает в левый нижний угол графика модели) подлежат продаже или ликвидации с тем, чтобы не обходимые для ведения бизнеса услуги или продукты закупать на рынке.

- возможно, придется менять технологические основы бизнеса - если какие-то структуры вовлечены в технологическую цепочку и при этом приносят чистые убытки, но их технологии очень важны для бизнеса.

- сохранение только технологически важных и прибыльных организаций. Желательно оставить лишь то, что действительно технологически значимо для бизнеса и реально приносит доход [43; с.34-39].

5. Комплексная матрица аутсорсинга непрофильных бизнес-функций организации, предложенная В.В. Очневым и Р.В. Нуждиным на основе подхода VCG. Матрица базируется на комплексном рассмотрении бизнес-функций по четырем ключевым параметрам: стратегическая важность; риск; стоимость; качество. [18; с.33].

Под стратегической важностью бизнес-функции и соответствующей ей профессиональной компетенцией персонала авторы понимают ее значимость для успешного функционирования основных направлений бизнес-деятельности.

Риски определяют потенциальную возможность проявления недостатков аутсорсинга. Эксперты определяют риски и осуществляют их оценку по уровням. Экспертные оценки являются основой матричного позиционирования, как по данному параметру, так и по остальным.

Позиционирование на полях комплексной матрицы осуществляется по результатам экспертных оценок по трем уровням (низкий, средний и высокий).

Стоимость - показатель, характеризующий соотношение стоимости услуг (компетенций) на рынке с собственными расходами на осуществление аналогичных бизнес-функций.

Качество как параметр отражает потребительский уровень профессиональных компетенций персонала и оценивается по трем уровням.

Подобный подход обоснован необходимостью обеспечения сбалансированности выбранных показателей и параметров с точки зрения принятия управленческого решения о привлечении аутсорсинга. Комплексное рассмотрение полученных результатов оценки позволяет косвенно судить об общем уровне целесообразности аутсорсинга.

Рассмотренная методика отличается от прочих возможностью проводить четырехфакторный анализ бизнес-функций, а не двухфакторный, свойственный классическим матрицам.

6. Матрица аутсорсинга Д. Хлебникова, уникальная разработка отечественного менеджмента, результат творческого развития и комбинации моделей McKinsey и "PriceWaterhouseCoopers" с матрицей BCG, инструмент двухфакторного анализа. Данный метод отличает критериальная шкала оценки. В результате разнесения показателей по полям матрицы вырабатываются варианты управленческого решения (рис.10). [43; с.34-39].

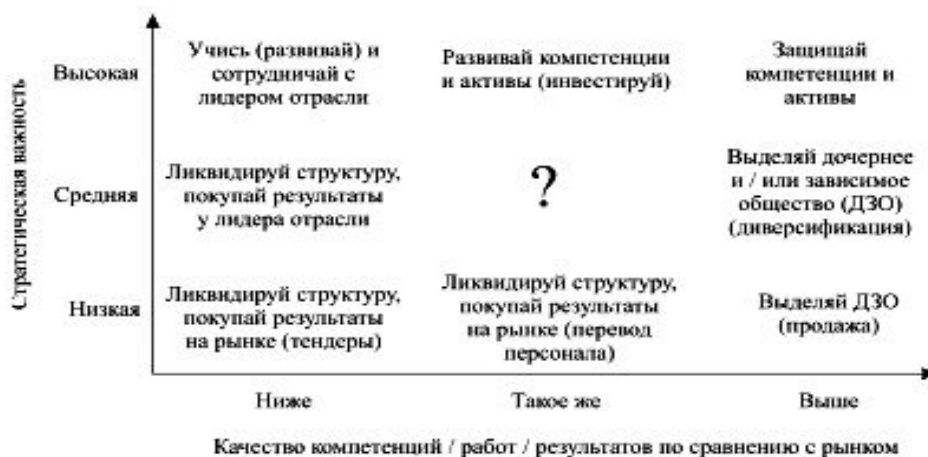


Рис.10 - Модель матрицы аутсорсинга Д. Хлебникова

Рассмотренная Д. Хлебниковым матрица аутсорсинга представляет собой метод разнесения по сегментам матрицы 3x3 объекта рассмотрения, каковым может быть отдельное производство, подразделение, вид работ, вплоть до конкретного специалиста - носителя некой компетенции.

В рамках данной матрицы заданы два измерения:

- стратегическая важность;
- качество компетенций / работ / результатов в сравнении с имеющимися на рынке.

Центральный сегмент имеет особое предназначение - если при анализе объекта вы попадаете в него, значит, вы что-то неправильно анализируете. В мире не существует двух одинаковых компетенций, работ, технологий, результатов, компаний, рынков и т.д. Разница есть всегда, и попадание в центр матрицы сигнализирует о недостатке информации для анализа.

Если бизнес стратегически важен, но не конкурентоспособен, необходимо развивать компетенции. Компания должна учиться и добиваться, чтобы качество ее услуг/работ повышалось. Если ее компетенция сопоставима с рыночной и стратегически важна, необходимо развивать активы, технологическую базу. Это нужно для того, чтобы бизнес мог за счет инвестиций развиваться и, при сохранении высокой стратегической важности, обеспечил доминирующее положение компании на рынке. То, что попадает в сегменты с низкой компетенцией и невысокой стратегической важностью, следует ликвидировать, а соответствующую продукцию или услуги покупать на рынке.

Еще два сегмента матрицы показывают сферы, где продукция конкурентоспособна на рынке, но не имеет стратегической важности для бизнеса в целом. Это база для диверсификации. Как только определенные направления деятельности, работы, функции или производства выделяются во внешнюю среду, они так же становятся самостоятельным бизнесом, но уже стратегически важным.

Стратегическая важность и качество компетенций / работ / результатов по сравнению с рынком - довольно сложные параметры. Выразить их в конкретных цифрах невозможно, поэтому прибегают к экспертным оценкам. Стратегическая важность имеет свои составляющие:

- технологическая вовлеченность, которая учитывает род деятельности компании;
- фактор доходности;
- притязания собственника (то, чего нет у McKinsey. У него, если собственник хочет заниматься делом, то этого вполне достаточно для ведения бизнеса);
- социально-экономические и политические аспекты владения. Есть компании, работающие в сложных условиях труда, при очень жестком

государственном регулировании и с высокой социальной ответственностью.

Горизонтальная шкала матрицы аутсорсинга - качество компетенций / работ / результатов по сравнению с рынком. Для оценки этой шкалы следует:

- понять, что компания делает, что у нее покупают;
- знать, какая у бизнеса компетенция, и ответить на ключевой вопрос: кто делает? Важно проанализировать реальные компетенции персонала;
- подвергнуть анализу конкурентную среду;
- на основе анализа инфраструктуры определить, позволяют ли рыночные условия провести трансформацию.

П.А. Первов считает, что в основе успеха использования аутсорсинга лежит своевременное управленческое решение. Разработанный им метод принятия управленческих решений по применению аутсорсинга исключает этапы, связанные с определением перспективности бизнеса, принятием решения о переводе на аутсорсинг, детальной оценкой применения аутсорсинга [34; с.12-13].

Перспективность бизнеса определяется по критериям конкурентоспособности на рынке, перспектив рынка, наличия необходимого объема инвестиций, эффективности сосуществования бизнесов и рентабельности продукции. В основу матрицы положены два критерия: перспективность и конкурентоспособность бизнеса, которые оцениваются по четырех балльной системе (где 1 - максимальное, а 4 - минимальное значение критериев). После оценки этих критериев осуществляется позиционирование бизнеса на матрице и принимается решение относительно перевода на аутсорсинг.

При использовании матрицы IBS [27; с.26-27] целесообразность аутсорсинга рассматривается в разрезе четырех наиболее важных аспектов:

- стратегические приоритеты;
- экономическая эффективность;
- управляемость услуг, переданных на аутсорсинг;
- надежность и риски.

Решение о выделении бизнес-функции на аутсорсинг принимается с использованием матрицы принятия решений, разработанной консультантами IBS. По оси X данной матрицы откладывается отношение стоимости услуги внутри организации к стоимости аналогичной услуги на рынке, по оси Y - качественные характеристики бизнес-функции, так же в сравнении с рынком. В результате матрица оказывается разделенной на

девять сегментов, каждому из которых соответствует одно из четырех решений:

- применение аутсорсинга - отказ от услуг собственных подразделений и приобретение аналогичной продукции на рынке;
- развитие - совершенствование бизнес-функции в сторону повышения качества услуг или снижения себестоимости;
- развитие или аутсорсинг - вариант, при котором возможны оба решения (предпочтение зависит от политики компании в отношении рассматриваемой бизнес-функции);
- выделение - бизнес-функция конкурентоспособна и может быть выделена в отдельный бизнес для получения дохода [27; с.28].

В зарубежной практике для оценки целесообразности применения аутсорсинга нередко используют квадратичную матрицу компании PriceWaterhouseCoopers, построенную с учетом двух основных факторов: конкурентоспособности и стратегической важности актива [10; с.24].

Схема, предложенная PriceWaterhouseCoopers, дает общее представление о необходимости использования аутсорсинга. В случае производственного аутсорсинга более точный ответ дает оценка по алгоритму, разработанному компанией SOLO [31; с.12].

Итак, для принятия качественного решения об аутсорсинге необходимо рассматривать значимые параметры в комплексе. Между тем, ни один из широко известных и традиционно применяемых инструментов не позволяет провести комплексную оценку одновременно по всем необходимым параметрам. Так, для преодоления несовершенства рассмотренных подходов необходимо в экономическую группу включить стратегический аспект. Это обусловлено тем, что экономические методы позволяют только сравнить затраты до и после внедрения аутсорсинга, но не учитывают значимость работы / компетенции / бизнес-процесса. На пути преодоления данного недостатка выходом может стать метод экспертных оценок, позволяющий опросить специалистов по конкретному направлению деятельности организации по поводу важности его в целом для бизнеса.

В российской практике для оценки необходимости аутсорсинга функции преимущественно используются графические модели. Наиболее востребованным инструментом являются традиционные "матрицы аутсорсинга". Думается, что наиболее предпочтительнее для выполнения анализа использовать матрицу аутсорсинга Д. Хлебникова.

В комплексе с матрицами можно использовать процедуру принятия решения об аутсорсинге, предложенную В.Г. Шадриним [46; с.13-18]

которая состоит из пяти этапов, а так же алгоритм выбора бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг (рис.11). Применение данного алгоритма является частью процедуры принятия решения об использовании аутсорсинга и предполагает последовательное выполнение мероприятий по выявлению бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг с целью повышения качества и эффективности исполнения делегируемых процессов.



Рис.11 - Алгоритм выбора бизнес-процессов

Таким образом, переход на аутсорсинг - это стратегия, направленная на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В случае применения аутсорсинга предприятие получает возможность сконцентрировать ресурсы на профильном бизнесе и не заниматься построением и поддержкой не связанной с ним инфраструктуры.

В развитии процесса аутсорсинга наряду с положительными факторами, действуют и отрицательные. Хотя, думается что наиболее важным ограничением должна являться экономическая выгода его использования, т.к. есть немало случаев, когда передача тех или иных функций во внешнее управление попросту нецелесообразна.

В настоящее время, при передаче бизнес-процессов на аутсорсинг необходим анализ для каждого конкретного случая. Опыт предприятий-аутсорсеров показывает, что необходимо учитывать достаточно много факторов и условий, чтобы проект применения аутсорсинга оказался успешным и для заказчика, и для предприятия-аутсорсера.

Четкий анализ поможет прояснить, на каких направлениях применение аутсорсинга наиболее эффективно, а экономия ресурсов при помощи аутсорсинга даст возможность не просто выжить в условиях кризиса, но и добиваться успехов.

Использование рассмотренных моделей и подходов, несомненно, поможет повысить качество соответствующих управленческих решений, но вряд ли упростит процесс их принятия.

Поэтому необходимо тщательно взвесить все "за" и "против", перед тем как перейти на аутсорсинг.[42, с.77]

2. АУТСОРСИНГ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

2.1 АУТСОРСИНГ ФИНАНСОВЫХ ФУНКЦИЙ. ОСОБЕННОСТИ И ПРЕИМУЩЕСТВА

Аутсорсинг позволяет повысить эффективность выполнения определенных функций предприятий в области информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, финансов, обеспечения персоналом и даже производства. Практика аутсорсинга помогает компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, ускорения адаптации к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения рисков. Компания-заказчик может, используя аутсорсинг второстепенных функций, сконцентрироваться на тех, которые свойственны именно ей, на своей специфике. В отличие от субподряда, аутсорсинг - это стратегия управления компанией, а не просто вид партнерского взаимодействия, он предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании.

Исследователи аутсорсинга условно разграничивают два вида аутсорсинга - производственный аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов. Производственный аутсорсинг предполагает передачу части производственных процессов или всего цикла производства сторонней компании. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга. Исследования Американской ассоциации менеджмента (American Management Association) показали, что уже в 1997 г. более половины промышленных компаний передали на аутсорсинг хотя бы один компонент своего производственного процесса.

Производственный аутсорсинг позволяет компании, во-первых, сосредоточиться на разработке новых продуктов и услуг, что важно в условиях стремительно изменяющихся технологий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества; во-вторых, увеличить гибкость производства - на небольших заводах проще заниматься перестройкой производственного процесса и диверсифицировать выпускаемую продукцию, и, наконец, использовать дополнительные преимущества от ведения бизнеса на рынках с дешевой рабочей силой.

Аутсорсинг бизнес-процессов (АБП) включает передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для

компании основными, бизнес-образующими. Из их числа на аутсорсинг могут быть переданы управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика.

По мнению специалистов Института аутсорсинга (OutsourcingInstitute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является необычайно динамично развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост проявляет аутсорсинг в сфере финансов и бухгалтерского учета. Исследование 600 фирм, проведенное в 1997 г. Американской ассоциацией менеджмента, показало, что уже к тому моменту 1/5 часть опрошенных фирм передала на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 4/5 фирм - часть административных функций.

Достоинства и недостатки

Преимущества, получаемые пользователем услуг по внешнему ведению бухучета, можно условно разделить на 2 группы.[33, с.28]

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.

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 компании. Это подтверждает недавний пример из нашей собственной практики: "Эрнст энд Янг" выиграл конкурс на оказание услуг по аутсорсингу финансовых и административных функций для крупной телекоммуникационной компании. Компания расширялась, выходя вслед за своими клиентами на новые для нее рынки, и одним из факторов, приведших к выбору именно нашей фирмы, оказалось существование наших офисов во всех странах, где клиент собирался вести бизнес.

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.

Сказанное выше подтверждает опыт г-на Мития Аоямы, директора автономной некоммерческой организации "Японский Центр": "Нашей организации в России было необходимо обеспечить безупречное ведение учета и исполнение налоговых обязательств в соответствии с требованиями российского законодательства. Хотя, на первый взгляд, стоимость содержания собственной бухгалтерии могла бы оказаться ниже стоимости услуг "Эрнст энд Янг", мы решили обратиться к услугам профессиональной бухгалтерской организации и в последствии ни разу не пожалели об этом. Помимо рутинной работы по ведению бухгалтерского учета, мы получили в виде "бонуса" еще целый пакет услуг. Нам помогли зарегистрировать головной офис и пять филиалов по всей России, в каждом из которых была проведена работа по постановке учета с использованием программного обеспечения, позволяющего осуществлять удаленный доступ к базам данных, организован процесс консолидации бухгалтерской информации, а сотрудники внешней бухгалтерии постоянно выступали и в роли экспертов по российскому налоговому законодательству, помогая принимать оптимальные решения".[22, с.28]

С чем же связан тот факт, что, несмотря на все перечисленные выше достоинства, аутсорсинг бизнес-процессов еще не очень распространен? Помимо того, что многие просто не знакомы с принципами аутсорсинга бизнес-процессов, есть и другие, более весомые причины. Компании боятся потерять контроль над ситуацией, избегают доверять посторонним коммерческие тайны. У таких опасений есть основания как в России, так и за рубежом, и решение лежит в тщательном выборе поставщика аутсорсинговых услуг на основании его опыта и сложившейся репутации на рынке. Кого-то останавливают дополнительные расходы сил и средств на этапе перехода и чисто психологический барьер, связанный с передачей "своей" бухгалтерии в "чужие" руки.

В нашей стране есть и еще одна особенность ведения бизнеса: многие компании не просто заботятся о конфиденциальности информации, но и не заинтересованы в какой бы то ни было открытости, так как зачастую бухгалтерский учет носит полуполюгальный характер. Наконец, в наследство от советского периода осталась сильная вертикальная

интеграция предприятий, ведущих, по сути, "натуральное хозяйство". Боязнь перемен руководства таких промышленных групп зачастую мешает им отказаться от самостоятельного выполнения некоторых функций. Во многих случаях они пытаются решить проблемы путем выделения вспомогательных подразделений в дочерние предприятия, которые осуществляют "внутренний" аутсорсинг ряда функций в рамках группы. Опыт развитых стран показывает, что при такой стратегии или компания окончательно переходит на аутсорсинг, или снижается ее эффективность в целом из-за сложности управления громоздкими структурами. Поэтому следует ожидать, что российские предприятия будут в дальнейшем все более внимательно присматриваться к аутсорсингу.

По словам Владимира Юдкина, генерального менеджера Московского представительства "Мэнпаур Инк" и участника рабочей группы по разработке законодательства по применению "заемного труда" (лизинга персонала) Комитета по труду и социальной политике Госдумы РФ, росту на российском рынке аутсорсинга помогло бы наличие детально проработанной правовой базы. "У нас есть возможность взглянуть на аутсорсинг бизнес-процессов одновременно с двух сторон. С одной стороны, мы пользуемся услугами профессиональной бухгалтерской организации и выступаем в роли клиента, с другой - мы занимаемся лизингом персонала и предоставляем нашим клиентам офисный и производственный персонал. При организации аутсорсинга возникает треугольник "клиент - аутсорсинговая компания - сотрудник", и такая ситуация требует отражения в существующем законодательстве, прежде всего, законодательстве о труде. Необходимо четко регламентировать права, обязанности и ответственность каждого из участников этого процесса в сфере управления производством, обеспечения охраны труда и техники безопасности, решения социальных вопросов. Существующее законодательство не дает четких ответов на многие практические вопросы, возникающие при предоставлении услуг такого рода. Подобная неопределенность усугубляет проблемы, связанные с преодолением психологического барьера со стороны наемного персонала при переводе их на работу в новую организацию. Решение данных вопросов - задача государственной важности. Новые технологии работы с персоналом приводят к повышению эффективности производства и повышению конкурентоспособности производимых в нашей стране товаров на мировых рынках". [69, с.28]

Кому это нужно в России?

Аутсорсинг финансовой функции может быть интересен самому широкому кругу компаний, но при этом у разных компаний могут быть различные причины этого интереса. Например, нефтяная компания, имеющая дочерние подразделения в регионах. При этом каждая из "дочек" ведет учет и предоставляет отчетность по-своему, что затрудняет консолидацию отчетности и управление компанией.

Компания, оказывающая услуги по внешнему ведению бухгалтерского учета, обеспечит сбор и централизованную обработку информации по всем предприятиям группы.

Другим примером могут быть средние и малые предприятия, стремящиеся к построению прозрачных систем финансового учета, в том числе на основе МСФО, и к внедрению эффективного внутреннего контроля и управленческого учета, но при этом не имеющие в своем штате квалифицированный персонал. Поиск сотрудника, обладающего квалификацией и практическим опытом работы во всех требуемых областях - российском бухгалтерском и налоговом учете, МСФО, финансовом контроллинге, внутреннем аудите, управленческом учете и бюджетировании, может затянуться, да и стоимость такого сотрудника будет соответствующая. В то же время профессиональные бухгалтерские организации имеют в своем составе специалистов с соответствующей квалификацией и могут их привлекать для одновременного участия в обслуживании ряда клиентов. Таким образом, каждый клиент оплачивает только часть времени каждого из специалистов, что снижает общую стоимость услуг для каждой отдельно взятой компании.

Аутсорсинг финансовой службы может послужить стержнем централизации и стандартизации системы учета и отчетности.

Сегодня, в период экономического роста, данный инструмент управления особенно актуален для российских компаний, потому что руководству компании необходимо сконцентрироваться на развитии бизнеса и поиске новых решений, рынков, продуктов, при этом доверив рутинные, с его точки зрения, операции профессионалам в соответствующей области. Аутсорсинг служб информационных технологий, охраны, автотранспорта и других административных функций никого уже не удивляет в нашей стране. Во многих странах внешняя бухгалтерия уже много лет находится в этом же списке, потому что руководство компаний не хочет тратить время на организацию и развитие бухгалтерских служб: все, что им нужно, - это своевременное получение требуемой информации для управления предприятием и предоставление обязательной отчетности.

Один из клиентов компании "Эрнст энд Янг", руководитель компании "Розан Файненс" Олег Айбазов рассказывает, почему он выбрал именно такой метод ведения бухгалтерии: "Любая развивающаяся компания рано или поздно сталкивается с необходимостью реорганизации работы финансово-экономической службы. Сюда же относится и реорганизация бухгалтерии, отвечающей за полноту и качество предоставляемой внутренней и внешней информации. Если у руководителя его собственная бухгалтерия отнимает много времени, которое необходимо уделять основному предмету бизнеса, он либо должен начать досконально разбираться во всех тонкостях бухгалтерского учета, либо станет заложником бухгалтерии. Поэтому я решил обратиться к профессионалам, которые предоставляют услуги по ведению бухгалтерского учета. Сегодня далеко не каждая компания может себе позволить иметь в штате опытного менеджера по персоналу - психолога, который бы смог идеально подобрать квалифицированный персонал, слаженно работающий в одной команде, например в бухгалтерии. Пользуясь услугами аутсорсинга финансовой функции, руководитель может быть уверен, что ему предоставят грамотных специалистов с накопленным опытом решения схожих проблем.

Первым преимуществом аутсорсинга, которое я почувствовал, было сокращение времени на пустые разговоры. С другой стороны, передавая финансовую функцию на аутсорсинг, я начал ощущать высокое качество и надежность предоставляемых услуг. При принятии подобного решения для меня был важен также вопрос конфиденциальности полученной и предоставленной информации. Контракт на передачу финансовой функции означает, что те, кто его подписывают, отвечают за ее выполнение. Немаловажным, на мой взгляд, является подобное решение и для акционеров, которые стремятся к тому, чтобы их компании становились открытыми. Стать действительно публичной для компании означает не только платить налоги, но и иметь доступ к кредитным ресурсам и инвестициям. В такой ситуации любому акционеру спокойнее знать, что в своем "портфеле" он имеет акции общества, где бухгалтерию ведет известная и, что очень важно, независимая компания".

Сейчас в России наметилась тенденция на уход от "серых" схем ведения бизнеса и деление бухгалтерии на теневую и официальную. Для компании, готовящейся к выходу на международный рынок капитала, использование независимой внешней бухгалтерии служит своего рода декларацией о намерениях построить прозрачную финансовую систему, и

это, несомненно, является дополнительным аргументом в пользу компании в глазах иностранных инвесторов и партнеров.

Тенденции развития рынка показывают, что аутсорсинг бизнес-процессов постепенно становится обычной практикой для крупных международных компаний. В ближайшем будущем появится большое количество поставщиков услуг, которые будут либо занимать небольшие ниши, либо ориентироваться на самый широкий круг задач. Очевидные же преимущества, которые приносит аутсорсинг при тщательном поиске партнеров и заключении эффективных контрактов, позволяют предположить его бурный рост в стране уже в ближайшее время.

2.2 АУТСОРСИНГ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Исследование в теоретическом и в практическом аспекте основных причин возникновения аутсорсинга в банках, следует выделить основные преимущества использования аутсорсинга как условия развития банковского института.

Основные преимущества использования модели аутсорсинга для банка можно разделить на две основные группы:

1. Стратегические преимущества
2. Технические преимущества

К стратегическим преимуществам относятся:

- фокусирование внимания менеджмента и ресурсов банка на основном бизнесе: передача побочных бизнес-процессов на аутсорсинг позволяет направить усилия менеджеров на решение стратегических направлений деятельности банка;

- быстрая реакция на изменения во внешней и внутренней среде;

- сокращение транзакционных издержек, как основа для принятия решения об аутсорсинге;

- возможность получения дополнительной прибыли в случае создание собственного «стороннего предприятия»;

- возможность для банка учиться у своего поставщика услуг: аутсорсинговая компания специализируется на определенном виде деятельности и обслуживает большое количество банков или фирм. Это позволяет ей разбираться во всех текущих вопросах и использовать наработанный опыт, который она может частично передать банку при выполнении функции, переданной на аутсорсинг;

- надежность и стабильность поставок услуг: аутсорсинговая компания несет ответственность за выполняемую работу в соответствии с договором на обслуживание и действующим законодательством;

- гибкость масштабов бизнеса: при увеличении (сокращении) масштабов бизнеса банку необходимо будет нанимать (сокращать) работников, нести затраты по их обучению, оборудованию рабочего места, платить дополнительные налоги, компенсации при сокращении, и т.д., что требует определенного времени и дополнительных финансовых затрат. Для аутсорсинговой компании рост или сокращение масштабов вашего бизнеса будет сопровождаться лишь пересмотром стоимости услуг, передаваемых на аутсорсинг.

Увеличение инвестиционной привлекательности банка. Привлекательность аутсорсинга, в частности для банков, имеющих организационно-правовую форму открытых акционерных обществ, связана с тем, что его использование может формально улучшить их экономические показатели. Действительно, большинство портфельных инвесторов принимают решения, руководствуясь рядом формальных критериев, например, такими показателями, как удельный доход на работника, который можно существенно увеличить за счет сокращения персонала и передачи ряда функций на аутсорсинг.

К техническим преимуществам относятся:

- сокращение накладных расходов и рост рентабельности бизнеса;
- возможность получить максимальное качество выполнения функций, но при этом сократить собственные издержки;
- снижение себестоимости функций, передаваемых на аутсорсинг;
- отсутствие необходимости в расширении штата банка, подбора и управления персоналом;
- улучшение качества и спектр услуг, посредством выполнения отдельных работ специализированной организацией.
- снижение расходов на оборудование рабочих мест сотрудников банка;
- снижение зависимости деятельности банка от отсутствия работников по причинам болезней или увольнения на рабочем месте;
- эффективное использование квалифицированных специалистов в специализированной области;
- внедрение передовых технологий через специализированную аутсорсинговую компанию;
- предсказуемость банковских расходов, так как оплата услуг партнера по аутсорсингу, как правило, является фиксированной.

При передаче некоторых функций банка на аутсорсинг могут возникнуть и банковские риски. При реализации аутсорсинговых программ, существует множество рисков, которые несет в себе процесс

передачи отдельных функций банка для выполнения сторонней организации.

Согласно документу Базельского Комитета «Основные методы управления и надзора за операционными рисками» риски, которые возникают при передаче отдельных функций сторонней организации, попадают под понятие «случаев операционного риска». В документе выделено 7 случаев возникновения операционного риска:

1. Мошенничество внутри компании. Потери, связанные с обманом, незаконной собственностью или несоблюдением законов или правил в компании, в которые вовлечена, по крайней мере, одна из внутренних сторон.

2. Внешнее мошенничество. Потери, связанные с обманом или незаконной собственностью или несоблюдением закона третьей стороной. Сюда относятся воровство, грабежи, хакерские атаки и прочие подобные факторы.

3. Должностная практика и безопасность труда. Потери, связанные с действиями, противоречащими законам или соглашениям относительно труда, здоровья и безопасности, повлекшие выплату компенсаций по искам о возмещении личного ущерба или за дискриминацию.

4. Клиенты, продукты и бизнес-практика. Потери, связанные с неумышленной или допущенной по небрежности ошибкой при выполнении профессиональных обязанностей в отношении конкретных клиентов или в связи с природой или конструкцией продукции.

5. Ущерб в отношении физических ресурсов. Потери, связанные с утратой или повреждением ресурсов в связи со стихийными бедствиями или иными событиями.

6. Сбои в бизнесе и отказы систем. Потери, связанные со сбоями в бизнесе или отказом систем. К этой категории относятся потери в связи отказом компьютерного оборудования, программного обеспечения, сетей или сбоями в работе коммунальных служб.

7. Исполнение, поставка и управление процессами. Потери, связанные со сбоями в обработке транзакций или в управлении процессами, а также потери, вызванные неудачными взаимоотношениями с поставщиками и производителями.

Фактически, любой вид потерь, указанных выше, вызванный внешним поставщиком услуг, может являться случаем проявления операционного риска, включая мошенничество внутри самой компании, поскольку любой процесс передачи на аутсорсинг контролируется внутренним менеджментом банка, и мошенничество со стороны

внутреннего для банка элемента контроля при передаче функций на аутсорсинг может стать причиной возникновения операционного риска.

В итоговой версии соглашения «Базель II: Международные стандарты изменения капитала – переработанное рамочное соглашение», которое было опубликовано в 2008 году, под операционным риском понимается «риск потерь, связанных с неадекватными или неудачными внутренними процессами, системами или человеческими ошибками, либо с внешними событиями». Риск внешних событий может проявляться в использовании услуг сторонних компаний по осуществлению отдельных функций для банка.

В 2009 году, на основании Совместного Форума стран - участниц Базельского Комитета был выработан нормативный документ «Аутсорсинг в финансовых услугах» определяющий базовые подходы к регулированию аутсорсинга в банках (подробно данный документ рассмотрен в Главе №3 работы в части, посвященной анализу зарубежного опыта регулирования аутсорсинговой деятельности банков). Особенностью данного документа является подробное рассмотрение рисков именно самого процесса аутсорсинга, а не рассмотрение явления аутсорсинга как часть и причину операционного риска.[55, с.87]

Ключевыми рисками аутсорсинга, согласно Базельскому Комитету выступают:

1. Стратегический риск, который может возникнуть при следующих обстоятельствах:

- партнер по аутсорсингу может выполнять операции собственными методами, используя собственный подход к решению задачи, что может не соответствовать общей стратегической политике банка,

- банку не удалось установить необходимый контроль за выполнением провайдером услуг операций, переданных банком на аутсорсинг.

Банком выбрана неправильная система оценки и экспертизы деятельности партнера по аутсорсингу.

2. Репутационный риск, который может быть выражен в следующих случаях:

- плохое качество услуг, предоставляемых банку провайдером услуг по аутсорсингу.

- методы и способы выполнения провайдером услуг не соответствуют общепринятым нормам общества, этики бизнеса и не соответствуют имиджу банка.

3. **Комплаенс риск.** Термин «комплаенс-риск» означает риск применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации банком в результате несоблюдения им законов, инструкций, правил, стандартов саморегулирующих организаций или кодексов поведения, касающихся банковской деятельности. Данный риск для самого процесса аутсорсинга возникает в случаях, когда провайдер услуг по аутсорсингу не соблюдает правила, стандарты, утвержденные государственными органами, что негативно влияет на качество, время и саму возможность исполнения перед банком своих обязательств по договору аутсорсинга.

4. **Операционный риск** проявляется в возникновении следующих событий:

- технологические ошибки.
- недостаточность финансовых средств для полного выполнения партнером по аутсорсингу своих функций.

Риск того, что фирма-партнер банка по аутсорсингу в случае необходимости проведения проверок и внутреннего контроля своей деятельности не сможет (по причине сложности ил высокой стоимости процесса) проводить данные проверки.

К операционному риску можно отнести, также ошибки персонала банка при контроле за реализацией процесса аутсорсинга.

5. **Риск стратегии выхода.** Данный риск предполагает зависимость банка от партнера по аутсорсингу и сложность выхода финансового института из процесса аутсорсинга и обратную переориентацию выполнения той или иной функции собственными силами, без передачи ее сторонней организации.

Данный риск проявляется и в случае неожиданного отказа от предоставления услуг аутсорсера или его банкротства, риск которого всегда существует, компания столкнется с необходимостью срочно искать нового партнера либо начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге. Базельский Комитет отмечает, что при осуществлении процесса аутсорсинга банку сложно перенести обратно данную функцию в собственную структуру, поскольку для ее выполнения потребуются существенный научно-технический потенциал, профессиональные сотрудники, которых будет достаточно сложно нанять в сжатые сроки.

5. **Страновой риск.** Данный риск проявляется при оффшорном аутсорсинге, связан, прежде всего, с политическими, экономическими,

юридическими особенностями страны, а также с бизнес этикой того или иного региона мира, где находится партнер банка по аутсорсингу.

6. **Контрактный риск.** Риск, связанный с невозможностью реализации требований по исполнению обязательств партнера по аутсорсингу по контракту. Для оффшорного аутсорсинга существенным моментом выступает выбор юрисдикции, в рамках которой будет действовать контракт

7. **Риск доступа** - риск, связанный с затруднением банка предоставлять в необходимые временные рамки отчетность по своей деятельности в случае задержек выполнения отдельных операций со стороны партнера по аутсорсингу. Данный риск проявляется в «закрытости» партнера по аутсорсингу и его отказе в проверке его деятельности со стороны банковских контрольных служб.

8. **Систематический и концентрированный риск.** Данный риск является одним из самых сложных в управлении и связан он с возможностью партнера по аутсорсингу использовать собственных поставщиков отдельных видов услуг, что может привести, при отсутствии должного контроля со стороны провайдера, к риску неисполнения провайдером обязательств по аутсорсингу перед банком. Также в эту группу рисков можно отнести общий систематический риск в той отрасли экономики, в которой действует партнер по аутсорсингу (однако в данном случае и банк, при самостоятельном выполнении данной функции, понесет потери).

Концентрированный риск, единственный из представленных рисков аутсорсинга, который имеет высокую степень внимания со стороны надзорных органов западных стран и находит отражение в других регулирующих нормативных документах, посвященных процессу аутсорсинга, в частности в документе Комитета по Европейскому банковскому надзору «Правила аутсорсинга».

Аутсорсинг в финансовых услугах» (OutsourcinginFinancialServices), 2005 г. Базельского Комитета, является на сегодняшний день единственным международным документом, наиболее полно отражающим те риски, с которыми сталкивается банк при передаче отдельных процессов на аутсорсинг. С практической точки зрения, дополнительными рисками аутсорсинга и негативными сторонами реализации аутсорсинга, которые препятствуют принятию решения об аутсорсинге, можно отнести следующие:

1. Опасность вывода за свои пределы слишком многих видов деятельности и лишения части собственных ресурсов и возможностей. В

таких случаях компания рискует утратить виды деятельности, которые ранее обеспечивали ей успех на рынке. Важно адекватно оценить, выводить какой-либо вид деятельности на аутсорсинг, или развивать данный бизнес-процесс внутри компании;

2. Опасность несоблюдения конфиденциальности. Обычно аутсорсинговая фирма гарантирует, что утечка информации о заказчике исключена. В аутсорсинговой фирме действует положение о коммерческой тайне клиента, нарушение которого нанесет ущерб, прежде всего, самой аутсорсинговой компании. Передача информации о деятельности клиента производится только в соответствии с действующим законодательством. Решение о законности требования о выдаче информации выносится только после анализа ситуации юристами аутсорсинговой компании. Утечка информации может позволить конкурентам создать продукт с лучшими потребительскими характеристиками и выиграть борьбу за клиента;

3. Опасность банкротства аутсорсинговой компании. Как и любая фирма, аутсорсинговая фирма потенциально может обанкротиться. Поэтому возникают дополнительные проблемы по поиску другой аутсорсинговой.

4. Угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики. Данный аспект особенно актуален в случае передачи на аутсорсинг бизнес цикла, который замкнут на одной ключевой фигуре из топ-менеджмента. В связи с передачей данного процесса на аутсорсинг при создании банком собственной компании, данное должностное лицо переходит в фактически другую организацию.

5. Обучение чужих специалистов вместо своих собственных. При передаче отдельных функций на аутсорсинг, банковскими работниками проводится обучение сотрудников сторонней организации, что несет в себе существенный набор финансовых, временных и альтернативных (для сотрудников банка) затрат.

6. При работе с аутсорсерами не исключено снижение уровня производительности труда собственных сотрудников. Они могут расценить аутсорсинг, сопровождающийся передачей части персонала сторонней компании и увольнениями, как негативный фактор.

7. Потеря персонала в начале проекта. При заключении контракта на комплексный аутсорсинг штат какого либо отдела, например, ИТ отдела, зачастую частично переводится в штат аутсорсера. Опыт этого персонала весьма важен, и уход таких специалистов может привести к тому, что на определенный период провайдер потеряет ориентиры и потратит время на изучение вверенной ему ИТ-инфраструктуры. При

передаче функций на аутсорсинг высшее руководство обеих сторон должно быть особенно внимательным и поддерживать своих сотрудников в решении организационных вопросов.

8. Передача функций поставщику услуг связана и с риском сбоев в обслуживании. Это особенно верно в тех случаях, когда во время передачи функций происходят и другие важные изменения, такие как внедрение ERP системы. Для снижения вероятности срывов в работе обе стороны должны совместно оценить риски еще до заключения контракта. Результатом анализа должен стать план реализации проекта, в котором будут перечислены все важнейшие мероприятия. В нем нужно четко указать характер и количество необходимых ресурсов, определить все фазы передачи функций и процессов. Насколько это возможно, план должен учитывать потенциальные и неочевидные потребности предприятия. Любой элемент передачи функций, кажущийся «сложным», необходимо тщательно проанализировать. Следует рассмотреть и все возможности снятия напряжения.

Одной из причин, сдерживающих развитие аутсорсинга, с практической точки зрения, может являться то, что руководители фирм-заказчиков не готовы тратить дополнительное время на работу с аутсорсером. На первом этапе интеграции аутсорсера временные затраты руководителей компаний возрастают. По оценке зарубежных экспертов, все неудавшиеся эксперименты с аутсорсингом связаны с плохими процедурами контроля за переданным бизнес-процессом со стороны заказчика. Одним из последствий утраты контроля является то, что аутсорсер принимает на себя выполнение не того, что надо клиенту, а то, что сам аутсорсер может в данный момент сделать.[61, с.241]

Несмотря на выделенные автором варианты рисков процесса аутсорсинга, отмеченные в документах Базельского Комитета, на современном этапе развития отсутствуют международные нормативные документы, определяющие механизм управления рисками аутсорсинга. В основном предполагается (без конкретного указания на данный аспект), что варианты управления рисками аутсорсинга соответствуют предложенным вариантам управления операционным риском для банка, однако, как показано выше, риски передачи на аутсорсинг имеют более широкие границы, и расчет только операционной составляющей данного риска является неполным для банка.

Анализ рисков аутсорсинга для банков должен являться необходимым элементом процесса принятия решений о возможностях передачи отдельных функций на аутсорсинг.

Спрос на аутсорсинг процессинга банковских карт увеличивается, считают эксперты. Рынок практически сформирован: известны его основные игроки, понятны услуги, которые они предоставляют, известна их стоимость и т. д. Услугами аутсорсинга на сегодняшний момент пользуются в основном средние и небольшие банки. Движение крупных кредитных организаций в направлении аутсорсинга еще несущественно. По мнению ряда специалистов, число независимых процессоров будет сокращаться, а качество их услуг и разнообразие функций - увеличиваться.

Другая интересная тенденция заключается в том, что на рынок вышли серьезные иностранные игроки. А это, в свою очередь, создает дополнительные предпосылки для перехода на аутсорсинг процессинговых услуг крупных российских банков. В США и Европе наиболее распространенной практикой является передача процессинга банковских карт на аутсорсинг. Западная идеология строится на том, что банковский бизнес - это одно, а процессинг - нечто иное. К примеру, во всей Европе на полмиллиарда карточек приходится около 70 процессинговых центров, причем как независимых, так и принадлежащих крупнейшим банкам-эмитентам наподобие британского Barclays.

По оценкам McKinsey, о рентабельности собственного процессинга в банке можно говорить, если среднегодовое количество обслуживаемых транзакций превысило 500 млн. Пока этот рубеж не достигнут, аутсорсинг процессинга - единственное экономически эффективное решение, считают представители GlobalPaymentsRussia. Эксперты компании утверждают, что многие западные финансовые организации отдают предпочтение затратам на профильный бизнес, т.е. на развитие собственно банковских продуктов и услуг. И с точки зрения западного банковского стратегического инвестора, ситуация, когда российский банк имеет собственный процессинговый центр, не способствует увеличению капитализации этого банка, а, наоборот, отрицательно влияет на его общую стоимость, подчеркивают эксперты GlobalPaymentsRussia. Имеющиеся на балансе нематериальные активы только усиливают неэффективность всего этого бизнеса.

Эксперты называют несколько преимуществ аутсорсинговых схем. Во-первых, банки могут заниматься исключительно собственным бизнесом, о чем уже говорилось выше. Во-вторых, возникают дополнительные возможности для бизнеса. Часто случается так, что банки, выносящие функцию процессинга транзакций на аутсорсинг через одного аутсорсера, изобретают взаимовыгодные схемы ведения бизнеса. Например, банки, работающие через одного аутсорсера, могут объединить

свои терминальные сети, при этом оказывать друг другу услуги на специальных более выгодных коммерческих условиях.

Третье преимущество аутсорсинга заключается в том, что банк может воспринимать и усваивать массу новой информации. Ведь постоянно появляется новое сложное оборудование, новые интерфейсы, протоколы, стандарты и т.д. В штате аутсорсера имеются специалисты, постоянно повышающие свою квалификацию, они всегда в курсе всех новинок. Банки, сотрудничающие с независимым процессором, не имеют проблем, связанных с апгрейдом технологических систем и приведением их в соответствие с изменяющимися требованиями карточных ассоциаций. За все это отвечает процессор.

Существующие службы круглосуточной поддержки держателей банковских карт процессинговых компаний всегда находятся в полном распоряжении клиентов банка.

С привлечением стороннего процессора значительно снижаются операционные риски и появляются определенные юридические гарантии. Ответственность третьей стороны выше ответственности собственных сотрудников банка. В случае аварии, ошибки, потери данных, некачественной конфигурации оборудования, повлекшей за собой взлом системы, или при наличии злого умысла заработная плата сотрудника вряд ли сможет компенсировать нанесенный банку ущерб. При заключении контракта на аутсорсинг аутсорсер несет юридическую и финансовую ответственность перед банком.

Еще одно преимущество аутсорсинга в том, что сертифицированные процессинговые центры компаний ежегодно проверяются международными платежными системами на соответствие правилам организации процесса выпуска и обслуживания карт, что свидетельствует о высоком уровне безопасности и наивысшей степени правильности построения данного технологического процесса.

Наконец, предлагаемые процессинговыми компаниями технологические решения взаимодействия позволяют банкам при минимальных денежных затратах получить функционал, сравнимый с возможностями собственного процессингового центра.

Не вызывает сомнений, что передача функций процессингового центра сторонней компании серьезно увеличивает зависимость бизнеса банка от аутсорсера. Поэтому выбор последнего должен осуществляться взвешенно, грамотно, объективно и желательно на тендерной основе. Более того, для проведения такого тендера следует нанять профессионалов из какой-нибудь консалтинговой компании. Они сумеют составить

перечень, оформить требования банка к аутсорсерам и оценить, насколько аутсорсеры соответствуют предъявляемым требованиям. Необходимо правильно оформить договор на аутсорсинг, в котором ясно и четко была бы прописана ответственность аут-сорсера за качество оказываемых им услуг.

Почему, несмотря на мировую практику и достаточно показательные преимущества использования аутсор-синговых схем на российском рынке, доминирует процессинг in-house, т.е. банки предпочитают создавать собственные процессинговые центры?

Эксперты уже не один раз проводили подсчеты экономической оправданности перехода на собственный процессинг. Конечно, при каждом конкретном случае условия индивидуальны. И все же существуют некие средние цифровые показатели по таким проектам.

Так, реально обозримый срок окупаемости - три года. Количество эмитированных карт должно составлять 100-300 тыс. Число операций -100-120 тыс. в месяц. Терминальная сеть банка должна насчитывать 100-300 банкоматов.

Эксперты отмечают, что немаловажным (а может быть, и основным) фактором перехода на собственный процессинг являются амбиции кредитной организации. Банк, решаясь на подобный шаг, подчеркивает масштаб собственных проектов, уверенность в их реализуемости. Кредитная организация показывает как партнерам, так и конкурентам свои высокие технологические возможности.

Специалисты называют несколько факторов, способствующих тому, что банки создают собственные процессинговые центры. Некоторые кредитные организации не хотят снижать степень контроля за ИТ-сопровождением своего бизнеса и по этой причине создают собственный процессинговый центр. Т.е. банку экономически выгоднее оставить процесс на аутсорсинге, но исходя из необходимости обеспечения контроля бизнеса кредитная организация создает собственный процессинг.

Компании, предоставляющие аутсорсинговые услуги, как правило, обслуживают сразу несколько клиентов. Можно предположить ситуацию, когда одновременно сразу всем клиентам аут-сорсера понадобится модернизация их систем или внедрение новых проектов. Понятно, что либо кому-то будет отказано в реализации их запросов, либо задержится срок исполнения заказа. Маловероятно, что компания-аутсорсер обладает такими ресурсами, которые способны в любой момент обслужить клиента в максимально сжатые сроки и при этом 90% времени не использоваться собственно по назначению. Это чрезвычайно дорого.

Услуги, предоставляемые аутсорсингом, нельзя назвать эксклюзивными. Существует теоретическая вероятность того, что если компания реализует какой-то новый проект, то возможность использования каких-то деталей и нюансов проекта становится доступна другим банкам, работающим через этого аутсорсера. Некоторые банки боятся потерять свою клиентскую базу, опасаются, что процессор раскроет третьей стороне данные об их клиентах.

Кредитные организации иногда бывают недовольны качеством и функциональностью процессинговых услуг. Порой из-за медлительности персонала процессинговой компании, некомпетентности, излишней бюрократизации банк теряет качество и оперативность управления параметрами обслуживания клиентов, утрачивает контроль над качеством функционирования устройств: установки лимитов, блокировки карточек и т.п. И в этом также кроется причина отказа банка от услуг стороннего процессинга.

2.3 ВИДЫ БАНКОВСКОГО АУТСОРСИНГА В ПРОЦЕССЕ ИНТЕГРАЦИИ КОМПАНИИ-АУТСОРСЕРА С БАНКОМ

В научной литературе для классификации аутсорсинга выделяют достаточно большое количество критериальных подходов. Наиболее интересным является критерий классификации банковского аутсорсинга, основанным на способе организации механизма реализации банковского аутсорсинга и степени интеграции компании - аутсорсера с банком. В данном случае выделяют:

2. Функциональный аутсорсинг.

Данный вид представляет собой передачу сторонней компании отдельных функций банковского института. Степень влияния аутсорсера на бизнес заказчика минимальна, так как выполняет определенный договором объем работы в согласованные с заказчиком сроки (типичным примером является ИТ аутсорсинг).

Данный вид аутсорсинга представляет собой в большинстве случаев, заказ консалтинговых услуг, услуг временного характера, без постоянных заказов (установка оборудования, подбор необходимого персонала и т.д.)

Таким образом, основными характеристиками данного вида аутсорсинга являются:

- частичное сокращение издержек на внутренний персонал, поскольку основную деятельность по обеспечения бизнес процесса в банке будет осуществлять те же специалисты, а сотрудники компании аутсорсера будут выполнять только ряд функций;

- структура управления банковского учреждения не меняется, так как она отвечает за выполнение функциональных обязанностей;

- аутсорсер действует по принципу консультанта, не беря на себя никаких обязательств и неся только риск потери репутации.

3. Аутсорсинг бизнес-процессов.

Аутсорсинг бизнес-процессов представляет собой передачу отдельных бизнес циклов или отдельных операций полностью на аутсорсинг сторонней организации, например управление персоналом, управление маркетингом и др. При передаче бизнес-процессов на аутсорсинг клиент интегрирует аутсорсера в свою организационную структуру. Это связано с переключением на фирму-аутсорсера внутренних связей с другими подразделениями фирмы заказчика, внешних связей с клиентами заказчика.

Основными характеристиками данного вида аутсорсинга являются:

1. Существенное сокращение издержек на внутренний персонал, поскольку основную часть работы по данному направлению будет осуществлять компания-аутсорсер;

2. В банке остается только функция контроля за процессом и учета положительных и отрицательных моментов деятельности аутсорсера;

3. Возможно изменение структуры управления банком, в случае ликвидации отдела и оставлении только функции контроля, которую может выполнять другой орган управления в банке;

4. Процесс принятия решения (“decision-making”) в большинстве случаев передается сторонней организации, поскольку основной причиной передачи отдельных бизнес процессов является привлечение высококлассных специалистов в той области, которая не является основной деятельностью банка и целесообразно процесс управления в этой сфере передать специалистам компании-аутсорсера. Таким образом, аутсорсер может нести дополнительные риски, в случае неправильно выбранной стратегии или принятия неверных решений.

Те аспекты, или виды деятельности, которые фактически «обслуживают» основные операции можно выделить на аутсорсинг.

В связи с данным пониманием сущности банковского учреждения, для банка специфичными активами выступают:

1. Персонал, обладающий финансовым образованием и способный осуществлять сложные аналитические операции;

2. Информация о возможности привлечения более дешевых средств во вклады или осуществлении дешевых заимствований;

3. Know-how отдельных банковских процессов, например, система риск менеджмента;

4. Нематериальные активы;

Примеры нематериальных активов могут быть следующие:

1. Торговые марки, названия;
2. Форматы документов, презентационных материалов;
3. Базы данных, знаний.

Все остальные функции или бизнес процессы, не являющиеся основными для банковского учреждения, фактически может быть передано на аутсорсинг, как на производственных предприятиях, где до 70% всех операций может осуществляться сторонними структурами. Подтверждающим примером может служить организация кредитного процесса в немецком банке Sparkassen

Фактически современный банковский институт представляет собой следующую иерархическую организацию с точки зрения распределения обязанностей и возможностей передачи отдельных бизнес направлений «сторонней организации», рассмотренную на рисунке 12.

Исходя из приведенных выше рассуждений, можно выделить следующие виды аутсорсинга:

1. Аутсорсинг отдельных юридических услуг



Рис. 12 - Современное понимание структуры банка и возможности применения аутсорсинга

2. Аутсорсинг подбора и управления персоналом банка

3. Охранные услуги
4. Аутсорсинг обслуживания кредитов (коллекторские услуги)
5. Аутсорсинг маркетинговых услуг
6. Аутсорсинг управления банковской недвижимостью
7. Аутсорсинг информационных услуг банка
8. Аутсорсинг консалтинговых услуг, связанных с анализом рынков.

В литературе существует и другие подходы к систематизации видов аутсорсинга.

В частности, наиболее распространенным является подход к классификации видов аутсорсинга, предложенный Институтом Аутсорсинга, США (OutsourcingInstitute), который в своих исследованиях разграничивает:

1. ИТ-аутсорсинг,
2. АБП-аутсорсинг, или аутсорсинг бизнес-процессов.

Согласно классификации И. Лароз, основанной на периодичности выполняемых услуг, передаваемых на аутсорсинг, существуют три вида аутсорсинга,

1. Первый связан с выполнением одноразовых и краткосрочных рабочих заданий. Типичным примером такого поведения в банковской сфере является оформление заявок на кредит и сбор первичных документов: данные функции могут выполняться кредитными брокерами.

2. Второй формой аутсорсинга, по ее мнению, является временная, сезонная, консультативная и контрактная поддержка. Специалисты-аутсорсеры прибывают на место, когда нет возможности выслать предмет деятельности к ним в офис, например, из-за физической невозможности (оборудование установлено стационарно, например), конфиденциальности предмета, и т. п. Агентства по оказанию экстренных услуг - самый подходящий пример посреднического аутсорсинга. Их существует огромное количество, и большинство из них доступно по телефонному вызову или через Интернет.

3. Третий вид аутсорсинга возникает тогда, когда чья-то профессиональная позиция становится избыточной (или резервной). Такие исходы обычны при слияниях или поглощениях капиталов. Многие компании предпочитают делать из своих прежних сотрудников аутсорсеров.

В начале данной главы, при рассмотрении различных подходов к определению понятия аутсорсинга в банковской сфере, была представлена классификация аутсорсинга с организационной точки зрения («внутренний

и внешний» аутсорсинг»), однако данная классификация достаточно редко используется в научных и практических публикациях, в основном она представлена в нормативных консультационных документах органов банковского надзора. Европейская Ассоциация Кооперационных банков (European Association of Co-operative Banks) в своих комментариях к документу Комитета Европейского банковского надзора «Консультационный документ 02: Основополагающие Принципы аутсорсинга» выделяет несколько видов «внутреннего аутсорсинга» в банковской сфере с организационной точки зрения:

1. Передача на аутсорсинг функций вышестоящей организации в иерархии банковской группы (outsourcing to «superior» entity),
2. Передача на аутсорсинг функций нижестоящей организации в иерархии банковской группы (outsourcing to «subordinate» entity),
3. Передача на аутсорсинг функций организации, входящей в неконсолидированную банковскую группу (outsourcing to «non-consolidated» entity).

Различия между этими понятиями существуют с организационной точки зрения, а также с точки зрения необходимости реализации механизма контроля за деятельностью провайдера услуг по аутсорсингу. Согласно комментариям Европейской Ассоциации Кооперативных банков, необходимость регулирования и контроля за деятельностью партнера по аутсорсингу существует при реализации последнего из представленных видов аутсорсинга. Европейская Ассоциация Кооперативных банков мотивирует данную позицию тем, что в первых двух случаях головная компания (вышестоящая по иерархии) в любом случае имеет возможность осуществлять постоянный контроль за деятельностью двух организаций, участвующих в договорных отношениях по аутсорсингу, и присутствие в данном процессе дополнительного элемента регулирования не является целесообразным, оно лишь только может создать дополнительные бюрократические сложности.

Рассмотрев основополагающие теоретические аспекты и сущность банковского аутсорсинга, определив основные предпосылки, причины применения аутсорсинговых схем в банках, а также риски аутсорсинга для дальнейшего анализа необходимо сделать основной вывод о том, что для банка основным мотивом перехода на аутсорсинг (несмотря на огромное количество возможных причин) является повышение эффективности того или иного процесса, которое находит выражение в различных аспектах: увеличение прибыльности, улучшение качества продукта или банковской услуги и т.д.

2.4 ОСНОВНЫЕ ВИДЫ АУТСОРСИНГА В ПРОЦЕССЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ С ВНЕШНИМИ ИСПОЛНИТЕЛЯМИ

В зависимости от особенностей функционирования предприятия можно выделить следующие виды аутсорсинга:

Производственный аутсорсинг - при производственном (или промышленном) аутсорсинге, сторонней организации передаются частично или целиком производство продукции или ее компонентов. Информационные технологии - аутсорсинг (ИТО) - оффшорное программирование; создание веб-ресурсов; разработка, установка, сопровождение ПО; обслуживание техники сторонними специализированными компаниями.

Аутсорсинг бизнес-процессов - использование внешних ресурсов, знаний и опыта, налаженной инфраструктуры поставщика услуг (аутсорсера) для организации и обеспечения собственных специфических функций и достижения бизнес - задач компании. В большинстве случаев предполагает передачу стандартизированных текущих процессов компании. 4. Аутсорсинг управления знаниями - предполагает управление процессами, которые требуют глубокого изучения или серьезной аналитической обработки данных, формирования и управления базами знаний, которые в последующем могут использоваться в том числе и для поддержки принятия решений. Аутсорсинг управления знаниями получил распространение на территории США.

Внешнему исполнителю могут быть переданы любые функции предприятия. На практике наиболее распространенными видами аутсорсинга является передача следующих функций:

- бухгалтерский учет и расчет налогов;
- юридическое обеспечение деятельности;
- расчет заработной платы сотрудников;
- управление персоналом;
- информационные системы и управление базами данных;
- маркетинговые коммуникации и связи с общественностью;
- управление проектами от разработки до реализации;
- вопросы экономической и информационной безопасности;
- управление логистикой и доставкой;
- производство;
- сборка и тестирование;
- уборка и обслуживание;

- управление транспортом, его техническое обслуживание и ремонт (воздушные и морские суда, автомобильный, железнодорожный транспорт).[72, с.2]

Аутсорсинг в сфере ИТ- передача стороннему подрядчику ряда внутренних услуг и (или) внутренних сервисов компании-заказчика, в том числе на основе использования (например, аренды) его программных продуктов, приложений, технических средств и фрагментов инфраструктуры. Простейшим вариантом подобной практики является хостинг сайта компании. Многие современные компании пользуются услугами аутсорсинга, что говорит о его популярности и выгодности для конечного потребителя. Аутсорсинг может рассматриваться как сервис, организованный определенной компанией, где несколько услуг предоставляются комплексно для полного охвата потребностей клиента. На практике, обычно акцент ставится на одну из конкретных услуг:

Аутсорсинг Центра обработки данных (ЦОД). Во многих отраслях компании сталкиваются с необходимостью пользоваться услугами дата-центров или ЦОД. Строительство собственного ЦОД требует от компании привлечения финансовых ресурсов, проведения общестроительных работ, решения проблем с энергоснабжением, закупки серверного оборудования, организации службы эксплуатации ЦОД и обеспечения безопасности. ЦОДы периодически требуют текущей и капитальной модернизации. Многие компании предпочитают вместо создания корпоративного ЦОД заключить договор SLA с коммерческим ЦОДом и получить услуги ЦОД как сервис.

Широкое распространение получил аутсорсинг разработки программного кода. Традиционным лидером в области ИТ-производства является Китай, а ведущими разработчиками программного кода - Индия, страны Восточной Европы и Россия. В течение 2007-08 годов, сразу несколько ведущих ИТ-корпораций открыли в России собственные центры разработки.

Россия, вместе с рядом развивающихся стран (в первую очередь Индией), входит во второй эшелон популярных направлений для аутсорсинга разработки программного обеспечения сразу после Индии и Китая. В нашей стране в пятерку лидеров в области разработки программного обеспечения входят компании EPAM Systems, Luxoft, Accenture, ExigenServices и Департамент ИТ. Среди зарубежных компаний можно отметить, например TopCoder.

Аутсорсинг в финансовой сфере. Бухгалтерский аутсорсинг - один из вариантов обеспечения бухгалтерского учёта на предприятии, за которое

несёт полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия. В данном варианте в целях обеспечения бухгалтерского учёта на своём предприятии и предоставления необходимой отчётности ФНС и внебюджетным фондам используется специализированная компания. Формы сотрудничества могут быть весьма разнообразны, начиная от формирования «нулевой отчётности» и до регулярного сотрудничества на ежедневной основе.

Теоретически и практически, бухгалтерская компания может полностью выполнять все функции бухгалтерии предприятия вплоть до исполнения банковских платежей и выставления первичных документов контрагентам. Однако, это не исключает возможности построения достаточно сложных и гибких бизнес-процессов с использованием внешних компаний и собственных сотрудников для достижения максимальной эффективности. Не стоит путать аутсорсинг бухгалтерии с привлечением внештатного бухгалтера. Аутсорсингу присуща, главным образом, передача регулярных функций. В то время как привлечение внештатного специалиста необходимо расценивать скорее как передачу эпизодических объёмов работ конкретному исполнителю.

Обеспечение взаиморасчетов с персоналом. Аутсорсинг расчета заработной платы целиком можно отнести к финансовой сфере, поскольку речь идет о всех видах взаиморасчетов с персоналом компаний - обеспечении выплат заработной платы премиальных, командировочных, пособий, компенсаций и т.д.

Аутсорсинг в сфере управления персоналом. Любая компания вынуждена решать задачи, связанные с управлением персоналом - наймом сотрудников, расчетом компенсаций и налоговой отчетностью. При этом подобная деятельность является профильной лишь для кадровых агентств. Именно поэтому практика аутсорсинга управления персоналом (англ. HR O, HumanResourcesOutsourcing) приобрела значительную популярность. Чаще передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников (а также лизингом персонала и аутстаффингом), реже - процессы кадрового администрирования и расчёта заработной платы.

Практика аутсорсинга процессов управления персоналом широко распространена в России. Примерами компаний, предоставляющих услуги по набору и найму персонала являются различные кадровые агентства. Поставщиков комплексных услуг аутсорсинга в сфере управления персоналом и кадрового администрирования в России значительно меньше. Выведение персонала за штат (аутстаффинг) - кадровое агентство (или иная структура) оформляет сотрудников компании в свой штат, при

этом сотрудник остается на своем рабочем месте и выполняет прежние обязанности. В зависимости от особенностей налогообложения, это может существенно снизить реальную стоимость найма или позволит получить специальные льготы для компаний с малым штатом. Развитием этой ситуации является направление временно свободного персонала на работу в разные предприятия (лизинг персонала).

Аутсорсинг в области маркетинговых коммуникаций. 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 call-центров. Многие западные компании используют именно этот тип аутсорсинга, размещая call-центры в местах с дешевой рабочей силой, зачастую, в других странах.

Лидирующим поставщиком услуг по аутсорсингу call-центров является Индия, способная предоставить западным компаниям приемлемое качество по низким ценам (за счёт дешёвой рабочей силы). Достаточно часто call-центры размещаются в странах Восточной Европы, а также в некоторых арабских государствах (например, в Египте).

Аутсорсинг call-центров в России также достаточно распространён, однако имеет несколько другую форму. Требования к владению русским языком практически исключают размещение call-центров в дальнем зарубежье и даже в некоторых странах СНГ. Поэтому многие компании предпочитают переносить центры обслуживания клиентов в регионе с относительно дешёвой рабочей силой. Для управления call-центром часто создаётся отдельное юридическое лицо, что позволяет считать это аутсорсингом. Вместе с тем, на рынке присутствуют и независимые компании, предоставляющие комплексные услуги по аутсорсингу call-центров.

Оффшоринг (аутсорсинг за границей), придуманный на закате XX века, довольно быстро превратился в массовое «увлечение» крупных корпораций, которые все как один ринулись в Индию в поисках «дешевых» программистов. При этом каждая компания обращалась к этой практике в силу индивидуальных причин и действовала согласно собственной, разработанной на свой страх и риск, стратегии аутсорсинга. Исследование, проведенное специалистами исследовательского центра BoozAllenHamiltonandDuke (CIBER), позволило выявить, что на данном этапе практика и стратегия оффшоринга большинства компаний имеет сходные основополагающие характеристики.

Во-первых, как показало исследование, стратегию оффшоринга можно разделить на три основных этапа. На первом этапе оффшоринг используется как инструмент повышения капитализации и минимизации издержек за счет привлечения дешевой рабочей силы. На втором этапе «на откуп» сторонним организациям отдаются уже некоторые бизнес-процессы (например, бухгалтерия или управление людскими ресурсами). И, наконец, на третьем этапе оффшоринг наряду с другими бизнес-процессами начинает создавать добавочную стоимость, позволяет компании оставаться инновационной, расти и развиваться. Все три этапа не обязательно протекают в строгой последовательности один за другим. В некоторых компаниях они могут протекать одновременно - в зависимости от того, как и насколько точно компания сформулировала свою аутсорсинговую стратегию. Во-вторых, долгое время оффшоринг был доступен только крупным корпорациям. Отдавая бизнес-процессы на откуп иностранным компаниям, корпорации заключали с ними долговременные договора. Однако исследование показало, что на современном этапе условия заключения оффшоринговых договоров стали более гибкими. Это, в свою очередь, открыло дорогу в сферу оффшоринга малому бизнесу. Опросив представителей 157 компаний, специалисты CIBER зафиксировали 27% рост интереса к услугам оффшоринга со стороны предприятий, входящих в рейтинг Forbes, и 57% рост со стороны малого и среднего бизнеса (компаний с количеством сотрудников менее 500). Половина оффшоринговых договоров малого и среднего бизнеса касаются аутсорсинга таких услуг, как проектирование, исследования, разработка и дизайн новых продуктов. 9 из 10 опрошенных компаний рассматривают аутсорсинг в качестве долговременной стратегической политики, способствующей развитию и росту бизнеса. Это означает, что подавляющее большинство компаний перестало относиться к оффшорингу как к простому способу сэкономить на рабочей силе, а рассматривают его как возможность обрести дополнительные ресурсы, необходимые для роста бизнеса. Результаты исследования свидетельствуют: несмотря на то, что подавляющее большинство компаний продолжает отдавать на аутсорсинг такие процессы, как ИТ и организация коллцентров, 1/3 часть компаний, участвовавших в опросе, уже используют оффшоринг для разработки новых продуктов и маркетинговых исследований (см. рисунок 8) те компании, которые имеют один договор подряда, чаще всего обращаются к индийским аутсорсинговым партнерам. Однако компании, которые имеют два и более аутсорсинговых партнеров, стремятся выйти на рынки других стран наравне с Индией.

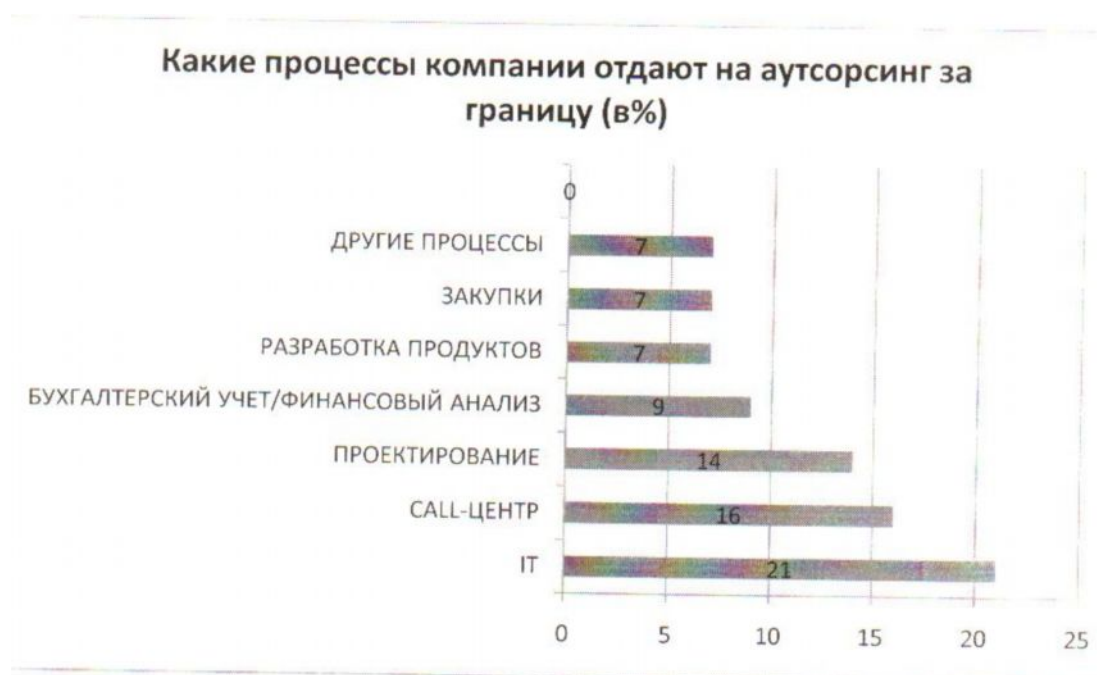


Рис.13 - Бизнес процессы, передаваемые на аутсорсинг

Аутсорсинг финансовой функции может быть интересен самому широкому кругу компаний, но при этом у разных компаний могут быть различные причины этого интереса. Например, нефтяная компания, имеющая дочерние подразделения в регионах. При этом каждая из "дочек" ведет учет и предоставляет отчетность по-своему, что затрудняет консолидацию отчетности и управление компанией.

Компания, оказывающая услуги по внешнему ведению бухгалтерского учета, обеспечит сбор и централизованную обработку информации по всем предприятиям группы.

Примером могут быть средние и малые предприятия, стремящиеся к прозрачности систем финансового учета, в том числе на основе МСФО, и к внедрению эффективного внутреннего контроля и управленческого учета, но при этом не имеющие в своем штате квалифицированный персонал. Поиск сотрудника, обладающего квалификацией и практическим опытом работы во всех требуемых областях российском бухгалтерском и налоговом учете, МСФО, финансовом контроллинге, внутреннем аудите, управленческом учете и бюджетировании, может затянуться, да и стоимость такого сотрудника будет достаточно высока.

В то же время профессиональные бухгалтерские организации имеют в своем составе специалистов с соответствующей квалификацией и могут их привлекать для одновременного участия в обслуживании ряда клиентов. Таким образом, каждый клиент оплачивает только часть времени каждого из специалистов, что снижает общую стоимость услуг для каждой отдельно взятой компании. Аутсорсинг финансовой службы может

является основой централизации и стандартизации системы учета и отчетности. Сегодня, в период экономического роста, данный инструмент управления особенно актуален для российских компаний. Руководству компании необходимо сконцентрироваться на развитии бизнеса и поиске новых решений, рынков, продуктов, доверив трудоемкие операции профессионалам в соответствующей области. Аутсорсинг служб информационных технологий, охраны, автотранспорта и других административных функций никого уже не удивляет в нашей стране. Во многих странах внешняя бухгалтерия уже много лет находится в этом же списке, потому что руководство компаний не хочет тратить время на организацию и развитие бухгалтерских служб: все, что им нужно, - это своевременное получение требуемой информации для управления предприятием и предоставление обязательной отчетности. Один из клиентов компании "Эрнст энд Янг", руководитель компании "Розан Файненс" Олег Айбазов рассказывает, почему он выбрал именно такой метод ведения бухучета: "Любая развивающаяся компания рано или поздно сталкивается с необходимостью реорганизации работы финансово-экономической службы. Сюда же относится и реорганизация бухгалтерии, отвечающей за полноту и качество предоставляемой внутренней и внешней информации. Если у руководителя его собственная бухгалтерия отнимает много времени, которое необходимо уделять основному предмету бизнеса, он либо должен начать досконально разбираться во всех тонкостях бухгалтерского учета, либо станет заложником бухгалтерии. Поэтому я решил обратиться к профессионалам, которые предоставляют услуги по ведению бухгалтерского учета. Сегодня далеко не каждая компания может себе позволить иметь в штате опытного менеджера по персоналу - психолога, который бы смог идеально подобрать квалифицированный персонал, слаженно работающий в одной команде, например в бухгалтерии. Пользуясь услугами аутсорсинга финансовой функции, руководитель должен быть уверен, что ему предоставят грамотных специалистов с накопленным опытом решения схожих проблем.

Первым преимуществом аутсорсинга, которое я почувствовал, было сокращение времени на пустые разговоры. С другой стороны, передавая финансовую функцию на аутсорсинг, я начал ощущать высокое качество и надежность предоставляемых услуг. При принятии подобного решения для меня был важен также вопрос конфиденциальности полученной и предоставленной информации. Контракт на передачу финансовой функции означает, что те, кто его подписывают, отвечают за ее выполнение.

Немаловажным, на мой взгляд, является подобное решение и для акционеров, которые стремятся к тому, чтобы их компании становились открытыми. Стать действительно публичной для компании означает не только платить налоги, но и иметь доступ к кредитным ресурсам и инвестициям. В такой ситуации любому акционеру спокойнее знать, что в своем "портфеле" он имеет акции общества, где бухгалтерию ведет известная и, что очень важно, независимая компания".

В России наметилась тенденция ухода от "серых" схем ведения бизнеса и деление бухгалтерии на теневую и официальную. Для компании, готовящейся к выходу на международный рынок капитала, использование независимой внешней бухгалтерии служит своего рода декларацией о намерениях построить прозрачную финансовую систему, и это, несомненно, является дополнительным аргументом в пользу компании в глазах иностранных инвесторов и партнеров.

Анализ российского рынка показывает, что аутсорсинг бизнес-процессов постепенно становится обычной практикой для крупных международных компаний. В ближайшем будущем появится большое количество поставщиков услуг, которые будут либо занимать небольшие ниши, либо ориентироваться на самый широкий круг задач. Очевидные же преимущества, которые приносит аутсорсинг при тщательном поиске партнеров и заключении эффективных контрактов, позволяют предположить его быстрый рост в стране уже в ближайшее время.

Наиболее часто упоминаемые аутсорсинговые разочарования - стоимость услуг и плохая управляемость. По мнению представителей самих аутсорсинговых компаний, это скорее следствия, а причина разочарований кроется в той модели аутсорсинга, которая преобладает в России в настоящее время и сводится к перепродаже ресурсов, будь то персонал или возможность размещения оборудования в дата-центре.

Предоставляя некий персонал с определенным уровнем квалификации, аутсорсер при этом не несет никакой ответственности за достижение цели, стоящей перед ИТ-подразделением заказчика. Кроме того, эта модель не оправдывает себя и с экономической точки зрения. Сами представители аутсорсинговых компаний весьма сдержанно оценивают ресурсный подход. «Стоимость услуг, как правило, становится выше. Прозрачность в лучшем случае останется такой же. Возможно, повысится управляемость, но только в том случае, если были не развиты собственные процессы, связанные с эксплуатацией ИТ-инфраструктуры», - считает Алексей Сивидов, заместитель генерального директора IBSDDataFort.

Однако пока на рынке существует спрос, от продажи кадровых ресурсов отказываться не собираются, хотя и не считают ее главной или перспективной. По сути, этот подход мало чем отличается от агентства по найму персонала.

Доминирующую позицию должен будет занять функциональный аутсорсинг, при котором речь идет о передаче ответственности за определенную функцию, а аутсорсер несет ответственность за обеспечение оговоренного уровня обслуживания. «В первую очередь под функциональным аутсорсингом следует понимать вполне конкретный набор услуг. Фиксация услуг позволяет легко переходить к обсуждению SLA на уровне конкретных метрик, легкоизмеримых не с точки зрения ИТ-службы, а с точки зрения бизнес-потребностей предприятия», - уверен Сивидов.

Передача отдельных функций на аутсорсинг помогает решать проблему «утилизации» персонала, который приходится привлекать в моменты пиковой нагрузки. Если этот персонал - собственный, то неизбежно встает вопрос, чем его занять в промежутках между редкими «пиками».

До недавнего времени основными потребителями аутсорсинга HR-функций и расчета заработной платы в России были зарубежные компании, работающие на российском рынке.

В большинстве российских компаний долгое время относились к этой идее с интересом, но без понимания. Крупные отечественные холдинги аутсорсинг интерпретировали «по-русски», выделяя функции, общие для всех компаний, и создавая отдельное подразделение или юридическое лицо в рамках того же комплекса. Такой подход обусловлен во многом психологической неготовностью передать внешнему провайдеру функцию, хотя и не основную, но связанную с большим объемом конфиденциальной информации.

В последние несколько лет наметился существенный перелом в восприятии российскими компаниями идеи аутсорсинга. Многие предприятия промышленного и агропромышленного комплекса уже приступили к ее внедрению. Однако разница в восприятии аутсорсинга между российскими и западными компаниями, работающими на местном рынке, существует. В качестве примера можно привести компанию Nike, которая в свое время передала на аутсорсинг производство и продажи, сконцентрировав усилия и ресурсы на деятельности, направленной непосредственно на удовлетворение потребности клиента. Конек Nike - дизайн, в котором она выступает брендом-лидером. Такой подход привел к

тому, что после нескольких лет упорной борьбы за рынок компания вышла на стадию бурного роста и до сих пор не сдает завоеванных позиций. Возросшее влияние Nike подчеркивает и другую потенциальную выгоду от аутсорсинга - существенный рост обычно требует значительного увеличения штата, что в свою очередь ведет к сложности управления компанией.

Аутсорсинг помогает нарастить количество служащих медленнее, чем это обычно происходит. Несмотря на значительные успехи отечественных компаний, занимающихся офшорным программированием, российский рынок аутсорсинга ИТ-услуг находится на начальном этапе развития. В то же время сегодня уже существует большая группа предприятий, активно использующих услуги ИТ-аутсорсинга. Аутсорсинг, как вид бизнеса, стал широко известен в нашей стране, пожалуй, в связи с успехами российских программистов и определенными надеждами на повторение «индийского пути».

«Из всех видов аутсорсинга Россия, прежде всего, сконцентрирована на поставке услуг по аутсорсингу разработки ПО. В этой нише российские компании наиболее сильны в поставке наукоемких решений, требующих нетривиальных подходов и широкой образовательной базы, - комментирует ситуацию для CNews.ru Валентин Макаров, президент консорциума Fort-Ross. - Отличительной особенностью является также то, что аутсорсинговые компании не очень многочисленны, содержат устойчивые группы программистов и разработчиков алгоритмов, связанных с университетами, которые позволяют находить решения в самых сложных ситуациях, часто с использованием элементов AgileProgramming)). В мире и в России, успешно работают и развиваются другие виды аутсорсинга. Некоторые из них в условиях глобализации не только приобретают широкую популярность у компаний, но и черты генеральных направлений в общей структуре бизнеса и значительно источника государственного экономического дохода. Проекты в России – есть. Итоги исследования, проведенного компанией Market-Visio в рамках Russian CIO Summit позволяют говорить о востребованности аутсорсинга российским рынком: 49% респондентов отметили, что они уже работают по модели аутсорсинга. Согласно полученным данным, доминирующей моделью предоставления программных услуг на сегодняшний день является аутсорсинг отдельных задач (42% респондентов), хотя достаточно активно используются и такие формы взаимодействия, как аутсорсинг ресурсов и аутсорсинг процессов. При этом, значительная доля компаний, принявших участие в исследовании (39%), пока находится на этапе

выбора, что говорит о потенциале роста этого рынка. Президент компании «Ай-Теко» Шамиль Шакиров сообщил CNews.ru, что «массовый» аутсорсинг - это вопрос времени, вопрос накопления позитивного опыта - и российского, и международного. «Постепенно ситуация складывается в пользу таких проектов, но здесь вопрос в развитии доверия заказчиков, - считает Шамиль Шакиров. - Ведь были примеры, когда российские аутсорсинговые контракты заканчивались неудачей и заказчики вновь возвращались к самостоятельной поддержке своих систем». Впрочем, удачных решений, основанных на ИТ-аутсорсинге, в России уже достаточно для того, чтобы делать выводы о «праве на жизнь» подобной формы взаимодействия. Аналитики IDC приводят в качестве примера проект, реализованный на промышленном предприятии (Северо-Запад России), где работает около 4 тыс. сотрудников. Здесь ИТ используются для учета, планирования и поддержки производственного процесса. По словам старшего аналитика российского офиса IDC Дмитрия Кожевникова это предприятие заключило аутсорсинговый контракт на поддержку ИТ-инфраструктуры с поставщиком услуг (IS Outsourcing). В результате к началу 2003 года было организовано высокоскоростное подключение к интернету, сконфигурированы надежные средства информационной безопасности, 40% сети переведено на 100 Мб, внедрено 8 прикладных программных систем. Время простоя серверов предприятия сократилось на 82%. По оценке ИТ-директора предприятия, прямая экономия составила не менее \$400 тыс. На рынке ИТ-аутсорсинга активно работают и другие компании - в частности, в секторе разработки платформ дистанционного обучения. Компания-аутсорсер готовит контент, размещает курсы в интернете, проводит запись слушателей, их обучение, тестирование и аттестацию. То есть все основные бизнес-процессы заказчика автоматизируются аутсорсинговой компанией - предлагается масштабируемое решение (если такая задача была поставлена), сочетающее в себе многокомпонентную, модульную структуру, позволяющую наращивать функциональность системы.

Другой пример, - разработка системы для МПС, которая обеспечивает сбор медицинских данных по работникам министерства и условиям их труда из территориально распределенных подразделений службы социально-гигиенического мониторинга. Информация поступает в головной информационный центр МПС в Москве в БД системы. Затем данные переводятся в структурированный формат и отправляются в центр обработки для анализа и подготовки отчетов. Пользователи упомянутой системы МПС могут проанализировать, где работали сотрудники с

выявленными заболеваниями и определить рабочие места с небезопасными условиями труда, а затем сравнить эту информацию с данными по другим работникам для формирования закономерностей заболеваний и, в конечном итоге, для выработки решений по улучшению условий безопасности рабочих мест. Отношение российских предприятий к аутсорсингу. ИТ-аутсорсинг может быть эффективен при ограничениях по количеству сотрудников или по размерам фонда заработной платы, что часто случается в бюджетных организациях. Аутсорсинг выгоден в регионах с высокой стоимостью проживания, социальной нагрузкой на работодателя - в регионах Крайнего Севера, в зарубежных филиалах компаний. Его использование может быть оправдано в системах высокой доступности, системах информационной безопасности, системах, где многими организациями используется быстро меняющаяся информация. «В мировой практике аутсорсинг применяется в нескольких сферах, - комментирует для CNews.ru сложившуюся бизнес-практику Валентин Макаров. - Во-первых, для устранения неинтересных кропотливых и дешевых функций (back-office, переработка потока бумажного документооборота, банковских квитанций и т.п.). Аутсорсинг разработки ПО тоже начался с дешевого кодирования. Во-вторых, - это аутсорсинг технологических функций, требующих специальных знаний и оборудования (вычислительный центр, самый обыкновенный субподряд на специфическую профессиональную работу)». Так г-н Шакиров считает, что переход на проекты, связанные с аутсорсингом, был бы оправдан для госструктур. Но для этого требуются профессиональные специалисты высокого уровня.

В подобных ситуациях вопросы безопасности играют существенную роль для любых заказчиков. «Крупные коммерческие структуры не меньше госчиновников боятся за свои данные, поэтому мы со всеми подписываем соглашение о конфиденциальности, и наша компания несет очень большую ответственность за использование данных», - отмечает президент компании «Ай-Теко». Одна из основных выгод от ИТ-аутсорсинга для заказчика состоит в том, что при разделении труда возрастает его эффективность. Созданием программных решений занимаются профессионалы, у которых отлажена система разработки качественного ПО. По мнению ряда экспертов, ИТ-персонал компаний обычно в меньшей степени бывает заинтересован в повышении уровня своего образования. Поэтому процессы разработки ПО зачастую не используют передовые технологии. Таким образом, заказывая работу сторонней компании, клиент получает возможность восполнить пробел в

знаниях собственных ИТ-сотрудников, но при этом сохраняет свою сосредоточенность на своей ключевой компетенции. Содержание полноценной команды, состоящей из бизнес-аналитиков, системных архитекторов, тестировщиков, документаторов и др. - для заказчика финансово не оправдано, если компания не специализируется на «конвейерной» разработке приложений для своих бизнес-задач. Кроме того, увольнение специалиста из ИТ-отдела компании может привести к потере работоспособности разработанной им системы, особенно в том случае, если она была плохо задокументирована, - что не редкость в российских компаниях.

Если уходит целая команда - то показатель отдачи вложенных средств будет низким. А в аутсорсинговой компании смена участников происходит безболезненно - как для проекта, так и заказчика. Кроме того, аутсорсинг подразумевает перевод постоянных расходов заказчика на ИТ в переменные. Заказчикам, размышляющим о необходимости аутсорсинга, следует начать с подсчета экономических преимуществ, оценить риски в деньгах, внутренние издержки. Возможно, для этих целей уместно будет обратиться к профессионалам, (такие вложения, по мнению аналитиков, достаточно быстро окупаются).

Эксперты считают что на аутсорсинг идут крупные и средние компании чей бизнес немислим без применения ИТ. Такие заказчики не имеют опыт внедрения готовых решений, могут контролировать расходы на поддержание собственной ИТ-службы, умеют ограничивать взаимодействия со сторонней командой разработчиков. Для менее «продвинутых» компании выгода работ с аутсорсером неочевидна. По мнению аналитиков, у ИТ-аутсорсинга есть ряд проблемных сторон. В частности, имеется определенный риск, преодоление которого зависит и от «зрелости» менеджмента в самой компании и от правильного выбора партнера-аутсорсера. Кроме того, заказчик является вовлеченным в проект практически на всех его этапах. Не всегда разработчик ПО разбирается в бизнесе. Однако заметная тенденция роста аутсорсинга свидетельствует о том, что в аутсорсинговых проектах риски более контролируемы и управляемы. Ожидается, что в будущем высокая конкуренция заставит заказчиков искать любые возможности сокращения издержек. Поэтому при обращении к российским аутсорсерам, отечественные клиенты смогут получить очевидные выгоды, приобретая качественное профессиональное обслуживание по более низким ценам.

По мнению аналитиков, основными мотивами обращения российских компаний к программному аутсорсингу являются нехватка

собственных ресурсов - специалистов соответствующей квалификации, необходимость выполнения проекта в сжатые сроки и высвобождения внутренних ресурсов для решения других задач. При этом потребители услуг не рассматривают программный аутсорсинг как более дешевую альтернативу собственным ресурсам, а воспринимают его как возможность получения качественного сервиса. Эту же тенденцию подтверждают и данные о критериях выбора поставщика услуг, которые свидетельствуют об ориентации заказчиков на конечный результат. Во главу угла ставится способность поставщика оказывать качественные услуги, а также наличие у него опыта реализации аналогичных проектов. При этом - стоимость услуг является значимым, но не определяющим фактором. В то же время, такие факторы, как размер компании, ее репутация на рынке, а также существующие связи поставщика с заказчиком указаны в числе второстепенных критериев выбора партнера, что свидетельствует о становлении данного рынка.

Руководитель направления технической поддержки компании «Крок» Александр Сапронов, рассказал CNews.ru: «На сегодня служба технической поддержки нашей компании осуществляет администрирование в общей сложности 177 сервисов в разных организациях, в том числе - и территориально распределенных. Это порядка 2 тыс. заявок ежемесячно». Опыт, накопленный в решении схожих проблем в разных проектах, позволяет «Кроку» не только ускорить процесс их решения, но и работать на опережение - заранее информировать заказчика о приближении критических показателей, устанавливать причину инцидентов и разрабатывать варианты предупреждения их появления в будущем. Получение в ходе поддержки реальной статистики использования тех или иных сервисов позволяет оценивать, насколько они отвечают потребностям бизнеса. В этом г-н Сапронов видит прямые практические преимущества. Комментируя для CNews.ru положение дел на российском рынке ИТ-аутсорсинга, директор по развитию бизнеса РБК СОФТ Тимур Аитов упомянул популярную сегодня на Западе ASP-модель предоставления ИТ-услуг, когда программное обеспечение сдается в аренду через интернет. «Предложения по предоставлению этих услуг появились и на отечественном рынке, однако, особой популярностью они не пользуются, - отметил г-н Аитов. - Клиенты, как обычно, боятся утечки информации, опасаются „подсесть на иглу" провайдера (который впоследствии может вымогать завышенную арендную плату под угрозой разрыва отношений)». Кроме того, с его точки зрения сам переход к модели ASP для клиента не всегда выглядит

финансово привлекательным: провайдеры используют универсальные и общие приложения, а значит, есть подозрения в избыточной функциональности, завышенной производительности серверов и т.п. «Кроме того, у клиента нет уверенности в том, что в случае конфликта провайдер компенсирует ему возможный ущерб» - полагает г-н Аитов.

В нашей стране понятие аутсорсинг не зафиксировано законодательством. Это понятие очень схоже с «Услугами». В Гражданском кодексе РФ часть вторая Глава 39 «Возмездное оказание услуг», мы видим следующую формулировку:

Статья 779. Договор возмездного оказания услуг

1. По договору возмездного оказания услуг исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги.

2. Правила настоящей главы применяются к договорам оказания услуг связи, медицинских, ветеринарных, аудиторских, консультационных, информационных услуг, услуг по обучению, туристическому обслуживанию и иных, за исключением услуг, оказываемых по договорам, предусмотренным главами 37,38,40,41,44,45,46,47,51,53.

3. В статье 780. Исполнение договора возмездного оказания услуг.

Если иное не предусмотрено договором возмездного оказания услуг, исполнитель обязан оказать услугу лично. (см. приложение 1)

Аутсорсинг очень похож с «услугами», но всё равно они имеют отличие. Как было отмечено в работе, 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. Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания. Субъекты экономических отношений заключают договор аутсорсинга (см. приложение 1).

3. АУТСОРСИНГ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ ОТНОШЕНИЙ

3.1 АУТСОРСИНГ БУХГАЛТЕРСКИХ УСЛУГ

Успешно применяемые на Западе услуги по ведению бухгалтерского учета (так называемый аутсорсинг бухгалтерских услуг) сегодня реализуются и в России в условиях растущей конкуренции, требующей от предприятий эффективного производства и сокращения затрат на непрофильные функции. Несмотря на то что в условиях кризиса задача снижения затрат выходит на первый план, необходимо помнить, что аутсорсинг предоставляет возможность быстрой реорганизации бизнеса, которая способна привести к повышению конкурентоспособности и увеличению стоимости предприятия.

К аутсорсингу относится и ведение бухгалтерского учёта специализированной организацией. В соответствии со ст. 6 Федерального закона от 21.11.1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учёте» (в редакции Федерального закона от 28.11.2011 № 339-ФЗ) руководители организаций могут: «учредить бухгалтерскую службу, возглавляемую главным бухгалтером; ввести в штат должность бухгалтера; передать на договорных началах ведение бухгалтерского учёта централизованной бухгалтерии, специализированному предприятию или бухгалтеру-специалисту; вести бухгалтерский учёт лично». Таким образом, законодательство указывает на возможность передачи ведения бухгалтерского учёта специализированным организациям, что фиксируется в приказе об учётной политике на соответствующий финансовый год.

В большинстве случаев ведение бухгалтерского учёта передаётся аудиторским организациям. Согласно пп. 1, 2, 5 п. 7 ст. 1 Закона об аудиторской деятельности от 30.12.2008 г. № 307-ФЗ, «аудиторские предприятия могут оказывать прочие, связанные с аудиторской деятельностью, услуги, в частности, постановку, восстановление и ведение бухгалтерского учёта, составление бухгалтерской (финансовой) отчётности, постановку, восстановление и ведение налогового учёта, составление налоговых расчётов и деклараций» и т.д. Следует отметить, что в ГК РФ нет нормы, регулирующей взаимоотношения между заказчиком и организацией-аутсорсером по уровню сервиса, поэтому процесс оказания услуг аутсорсинга регламентируется нормами ГК РФ, которым соответствует фактическое содержание взаимоотношений между

заказчиком и организацией-аутсорсером. Согласно п. 1 ст. 421 ГК РФ юридические лица свободны в заключении договора. При этом стороны могут заключать договор как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами. Стороны могут заключать договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор).

В большинстве случаев для оказания данного вида услуг заключается договор возмездного оказания услуг (п. 2 ст. 779 Гражданского Кодекса РФ), сторонами которого являются заказчик (предприятие) и исполнитель (аутсорсер). Решение о передаче ведения бухгалтерского учета аутсорсеру должно быть отражено в приказе об учётной политике предприятия-заказчика. На практике сложились следующие основные критерии, позволяющие предприятию заключить договор на бухгалтерское обслуживание:

- предприятие-заказчик должно иметь небольшой объём операций и численность работников;
- потребность в главном бухгалтере предприятия возникает не чаще 1–2 раз в неделю;
- предприятие должно иметь в штате учётного работника, который осуществляет функции по созданию первичных документов, их оформлению и, возможно, хранению;
- при работе на территории заказчика для специалиста – представителя исполнителя должны быть созданы необходимые условия работы.

Согласно исследованию, проведённому компанией E-executive, 63% российских предприятий уже применяют аутсорсинг в своей деятельности, при этом 63,8% из них расположены в Москве, 11,2% – в Санкт-Петербурге и лишь 25% приходится на все остальные города России. Практика подтверждает, что, например, в Москве услугами сторонних бухгалтерских компаний или частных специалистов пользуются около 40% средних и малых предпринимателей. При этом к сторонним организациям часто обращаются фирмы, начинающие свою деятельность.[77,с.99]

Сотрудничество заказчика с исполнителем в сфере оказания услуг по ведению бухгалтерского учёта осуществляется на основе специально разработанного договора. Проект договора, как правило, формируется заказчиком, т.к. именно он формулирует свои требования к потенциальным исполнителям, а также принимает решение об объёме аутсорсинга. При наличии составленного должным образом договора на оказание услуг по ведению бухгалтерского учёта исполнитель несет

полную ответственность в размере возможных штрафных санкций со стороны контролирующих органов.

Работу в рамках оказания услуг аутсорсинга можно представить в виде двух последовательных этапов:

- определение порядка и организация оказания услуг заказчику;
- непосредственное осуществление работ (с использованием методов контроля на каждом из подэтапов);

Кроме того, в рамках оказания услуг по договору аутсорсинга могут быть включены работы по оптимизации необоснованных затрат и скрытых резервов предприятия-заказчика (таблица 6).

Таблица 6

Затраты и скрытые резервы предприятия-заказчика

Этап	Содержание выполняемых в рамках этапа работ
1. Определение порядка и организация оказания услуг заказчику	1) осуществление экспертного анализа финансово-хозяйственной деятельности заказчика; 2) определение прав и обязанностей сторон, иных существенных условий договора об оказании услуг, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> – представление заказчиком Учредительных документов; – экспертиза первичных документов заказчика на соответствие требованиям действующего законодательства; – согласование способов доставки документов заказчиком для обработки; – установление основополагающих принципов документооборота с заказчиком (в том числе, право подписи в документах заказчика, порядок передачи документации заказчику, количество экземпляров документов и сроки их подготовки, периодичность, формы представления документов, график документооборота; – согласование принципов архивирования документов; – согласование и обеспечение представленных заказчиком требований налогового планирования; – согласование порядка уничтожения рабочих документов по оказанным услугам; – согласование стоимости услуг между заказчиком и исполнителем (в том числе, возможности и условий ее индексации) и порядка расчётов; – составление, оформление и подписание договора и приложений к нему; – определение периодичности контроля оказанных услуг; 3) предоставление заказчиком документов (в

	<p>частности, копий Уставных и Учредительных документов, Учётной политики в целях бухгалтерского и налогового учёта; рабочего плана счетов, перечня форм бухгалтерской отчётности) в соответствии с согласованным Реестром</p>
<p>2. Непосредственное осуществление работ по договору</p>	<p>1) обработка принятых документов (с использованием специализированных компьютерных программ), в том числе: – контроль по формальным признакам, регистрация сведений о количестве документов, соответствующих требованиям действующего законодательства, количестве проведённых операций, сформированных первичных бухгалтерских документов и налоговых регистров, количестве первичных документов; – формирование реестра документов, не соответствующих требованиям законодательства (при наличии таковых) и их доработка;</p> <p>2) подготовка сформированных исполнителем документов на бумажных носителях (в соответствии с условиями, согласованными сторонами договора);</p> <p>3) экспертиза подготовленных исполнителем документов;</p> <p>4) представление подготовленных исполнителем документов заинтересованными пользователями (в соответствии с условиями, согласованными сторонами договора);</p> <p>5) подготовка Отчётов (в соответствии с условиями, согласованными сторонами договора о проделанной работе и налоговом планировании);</p> <p>6) выдача подготовленных документов заказчику;</p> <p>7) архивирование подготовленных документов</p>
<p>3. Формулирование результата и выдача рекомендаций</p>	<p>Выявление необоснованных затрат и скрытых резервов предприятия-заказчика и их оптимизация</p>

Необходимо отметить, что по результатам работ, выполняемых в рамках каждого этапа и подэтапа, имеет место документальное оформление их результатов как в форме отчётов и реестров, так и в форме документов, формируемых непосредственно в рамках оказания услуг по договору, а именно – регистров бухгалтерского и налогового учёта, налоговых деклараций, а также бухгалтерской отчётности.

Стоимость услуг по ведению бухгалтерского и налогового учёта и представлению отчётности в налоговые органы зависит от следующих аспектов деятельности предприятия-заказчика:

- количества видов деятельности;
- наличия обособленных подразделений;
- количества работающих по любым основаниям;
- количества хозяйственных операций, совершаемых предприятием;
- количества первичных учётных документов;
- используемого программного обеспечения для обработки первичных учётных документов;
- территориального расположения заинтересованных пользователей отчётности предприятия (налоговой инспекции, органов статистики и внебюджетных фондов и т.д.).

Таким образом, передача услуг по ведению бухгалтерского учёта на аутсорсинг, целесообразность которого в настоящее кризисное время может быть отражена предприятием в его бизнес-плане, позволяет:

- получить от исполнителя услуги, оказанные на высоком профессиональном уровне;
- снизить риски по представлению недостоверной бухгалтерской и налоговой отчётности и предъявлению штрафных санкций со стороны контролирующих органов.

Кроме того, аутсорсинг бухгалтерского учёта выступает эффективным способом оптимизации издержек предприятия, выявления скрытых резервов и перераспределения его ресурсов, что обеспечивает важное конкурентное преимущество.

Для оказания услуг по ведению бухгалтерского учета, составлению финансовой (бухгалтерской) отчетности заключается договор возмездного оказания услуг в соответствии с пунктом 2 статьи 779 Гражданского кодекса Российской Федерации. Отметим, что в договоре необходимо четко прописать обязанности сторон, установить сроки выполнения обязательств, а особенно четко разграничить ответственность организации - заказчика и аутсорсера за выполнение тех или иных операций по ведению бухгалтерского учета.

Нередко одной из основных причин передачи ведения бухгалтерского учета аутсорсеру является стремление организации снизить риски штрафных санкций за неправильное ведение отчетности. В соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации именно налогоплательщику – организации, доверившей вести бухгалтерский учет аутсорсеру, в случае обнаружения нарушений придется платить штрафы и пени. Поэтому, включив в договор пункт о том, что все пени и штрафы, начисленные налоговой инспекцией за несвоевременную подачу

налоговых деклараций, неправильное исчисление сумм налогов и так далее, компенсируются организацией-аутсорсером, организация-заказчик получает возможность возместить суммы уплаченных штрафных санкций за счет аутсорсера. Разумеется, это возможно лишь в том случае, если причиной этому не является несвоевременное представление заказчиком аутсорсеру первичной бухгалтерской документации.

Согласно пункту 5 Закона №129-ФЗ бухгалтерская отчетность подписывается руководителем и главным бухгалтером (бухгалтером) организации. Отметим, что сведения, указанные в отчетности, могут заверять не только руководитель организации, главный бухгалтер, но и представитель организации, оказывающей услуги по ведению бухгалтерского учета.

В зависимости от видов деятельности организации, от количества совершаемых организацией хозяйственных, от используемой организацией автоматизированной системы обработки документов и так далее складывается стоимость услуг по ведению бухгалтерского и налогового учета.

Причем следует отметить, что аутсорсинговые компании при определении стоимости своих услуг, как правило, устанавливают дифференцированный подход к фирмам - заказчикам. В основном, при бухгалтерском аутсорсинге используются несколько видов тарифов: так называемый «нулевой» тариф, предлагаемый вновь образованным организациям, имеющим нулевой баланс; базовый тариф, используемый в отношении заказчиков, имеющих небольшие объемы учетной работы; тариф, разработанный для организаций, нуждающихся в полном спектре бухгалтерских услуг.

Кроме того, организация-заказчик может заказать и любые другие дополнительные услуги, например, оптимизацию налоговых платежей.

Затраты на услуги по ведению бухгалтерского учета, оказываемые сторонней организацией, у организации - заказчика относятся к прочим расходам, связанным с производством и реализацией. Однако такие расходы должны быть документально подтвержденными, экономически обоснованными и связанными с получением дохода.

При исчислении подлежащего уплате налога на прибыль организаций расходы на привлечение организации-аутсорсера уменьшают полученные доходы только в том случае, если такие расходы экономически оправданы. Доначислить налог на прибыль налоговый орган не вправе, если произведенные налогоплательщиком расходы на оплату

услуг, оказанных по договору аутсорсинга, документально подтверждены и экономически целесообразны.

В бухгалтерском учете расходы на оплату услуг по ведению бухгалтерского и налогового учета специализированной организацией признаются в качестве управленческих расходов, формирующих расходы по обычным видам деятельности.

Такие расходы принимаются к бухгалтерскому учету в сумме, установленной договором с фирмой-аутсорсером (без учета предъявленной организации фирмой суммы НДС), в том отчетном периоде, в котором услуги были оказаны.

Многие области бухгалтерского учета требуют канцелярской работы или могут быть автоматизированы - например, управление пенсионными планами и расчет заработной платы, - не являются стратегическими. Поскольку они не так важны для общего стратегического развития компании, их целесообразно передать, чтобы финансовый директор мог сосредоточиться на более значимых вопросах, влияющих на рентабельность компании или ее положение на рынке.

Главное преимущество аутсорсинга взыскания дебиторской задолженности состоит в том, что поставщик услуги будет с большим рвением преследовать клиентов, которые отказываются платить по счетам, чем сотрудники компании. Чтобы заставить компании платить по старым счетам, требуются особые навыки и хорошие агентства по взысканию долгов, располагающие нужными людьми. Отрицательной стороной использования агентств является то, что они могут вести себя настолько агрессивно с клиентами, что те навсегда откажутся иметь дело с компанией. При этом агентство по взысканию долгов удерживает немалые проценты с каждого счета, по которому был взыскан долг, обычно около трети суммы. Кроме того, многие компании списывают дебиторскую задолженность, уже не надеясь на ее взыскание, в то время как вместо этого можно было бы воспользоваться услугами агентства. Иногда компания может работать с агентствами, которые берут почасовую оплату, а не проценты с взысканной суммы. Таким образом, оплата окажется не столь высокой, но зато издержки на взыскание долга будут уже не переменными, что более желательно для компании, а постоянными.

Сегодня компании передают также внутренний аудит. Ниже приведены доводы в пользу такого подхода, которые следует сопоставить со следующим далее списком его недостатков, чтобы полностью понять все детали аутсорсинга этой функции. К аргументам в пользу аутсорсинга внутреннего аудита относятся:

Совокупность профессиональных знаний. Если работу выполняет крупная аудиторская фирма, то она может менять состав аудиторов для каждой проверки, используя тех сотрудников, которые лучше всего подходят для ее проведения.

Организаторские способности. Поскольку поставщик занимается только аудитом, он, скорее всего, весьма хорошо умеет управлять аудитом, делая это лучше работников компании.

Знание передовых методов бухучета. Аудитор, который проверяет деятельность многих компаний, накапливает базу знаний о том, как наиболее эффективно выполнять те или иные действия, или же обладает доступом к нужным знаниям, получая их через других аудиторов своей фирмы.

Переменные расходы. Компания оплачивает только аудиторские проверки, проведенные поставщиком услуг, поэтому расходы на аудит можно превратить из постоянных в переменные.

Оперативный доступ. Компания имеет возможность оперативно задействовать команду опытных аудиторов для работы в зарубежном филиале, в который затруднительно направлять своих собственных сотрудников.

Снижение командировочных расходов. Компании придется оплачивать перелет сотрудников отдела внутреннего аудита до местоположения объекта, в котором требуется провести аудиторскую проверку, в то время как крупная аудиторская фирма сможет выделить для этой цели работников своих региональных отделений. Но снижение расходов возможно только в том случае, если аудиторская фирма имеет региональные отделения неподалеку от местонахождения объектов компании.

Отсутствие простоев. Использование группы сторонних аудиторов только для выполнения отдельных задач позволит компании избежать непроизводительных простоев сотрудников отдела внутреннего аудита.

Отсутствие расходов на наем и обучение персонала. Компания может избежать значительных расходов на комплектование штата и повышение квалификации сотрудников отдела внутреннего аудита.

Существует ряд веских причин, в силу которых при определенных обстоятельствах не следует поручать проведение внутреннего аудита внешним исполнителям. Руководству следует знать об этих причинах, прежде чем принимать решение о передаче этой функции. Речь идет о следующих проблемах:

Стоимость. Главным недостатком использования внешней аудиторской фирмы для проведения внутреннего аудита является его высокая стоимость, которая включает в себя накладные расходы и немалую норму прибыли. **Обучение.** Некоторые компании используют внутренний аудит для подготовки своих менеджеров, поскольку работа в отделе внутреннего аудита дает возможность хорошо изучить многие функции в компании. Сокращая эту штатную единицу, компания теряет базу для подготовки будущих менеджеров. Чтобы решить эту проблему и обеспечить активный процесс обучения, можно включить обучаемых сотрудников в аудиторские группы поставщиков.

Опыт. Квалификация аудиторов, предоставляемых поставщиком услуг, может оказаться ниже ожидаемого уровня. Кроме того, они часто привлекают к работе младших сотрудников, чтобы ознакомить их с различными системами бухгалтерского учета.

Ответственность. Руководство должно осознать, что оно ответственно за формирование и обеспечение средств внутреннего контроля, а также за аудит этих средств. Если на компанию подают в суд за отсутствие контроля, в этой ситуации ответ будет держать только руководство компании.

Независимость. Предполагается, что аудиторская фирма воздвигает «китайские стены» внутри своей компании, чтобы обеспечить независимость аудита финансовой отчетности от результатов работы по внутреннему аудиту. Это - довольно трудная задача, особенно для небольших фирм, где персонала недостаточно для того, чтобы каждый раз назначать отдельных сотрудников на внутренний аудит и периодический внешний аудит.

Среди всех бухгалтерских функций внешним поставщикам чаще всего передается расчет заработной платы. Можно выделить следующие преимущества аутсорсинга этой функции:

Позволяет избежать процедуры подготовки налоговой отчетности. Компания может возложить обязанности по составлению налоговой отчетности на поставщика. Государство требует своевременного предоставления налоговой отчетности и налагает большие штрафы в случае задержки.

Позволяет избежать расходов на обновление программного обеспечения. Чтобы правильно исчислять налоги с заработной платы на своем программном обеспечении, компании вынуждены ежегодно платить поставщикам программного обеспечения за обновление форм для расчета налогов с заработной платы. Поскольку каждый год происходит изменение

местных налоговых ставок, компания, которая занимается расчетом налогов на собственных программных средствах, вынуждена нести ежегодные расходы на такое обновление.

Позволяет избежать заполнения формы W-2. Поставщик услуг по расчету заработной платы будет сводить суммы начисленной заработной платы нарастающим итогом с начала года в налоговых карточках формы W-2 и даже рассылать их сотрудникам компании.

Позволяет избежать печатания чеков.

Прямое зачисление на банковские счета сотрудников.

Раскладывание чеков по конвертам.

Рассылка чеков по различным офисам компании.

Использование штампа-факсимиле для заверки чеков. Поставщик ставит штамп-факсимиле с подписью должностного лица на всех чеках, освобождая это лицо от канцелярской работы.

Использование специальных и стандартных отчетов. Большинство поставщиков услуг по расчету заработной платы составляет самые различные отчеты, удовлетворяя потребности большинства компаний. В случае необходимости компания может составить дополнительные отчеты, поскольку поставщик обычно обладает специальным инструментом для этой цели.

Использование плана 401 (k). Некоторые поставщики услуг по расчету заработной платы могут автоматически вычитать средства из начисленной заработной платы сотрудников и от имени компании вкладывать их в пенсионный план 401 (k), тем самым избавляя служащих компании от значительного объема канцелярской работы, связанной с осуществлением этой функции.

Несмотря на внушительный список преимуществ, некоторые компании предпочитают не передавать функцию расчета заработной платы внешним поставщикам по одной или нескольким причинам, приведенным ниже:

Стоимость. Поставщики услуг по расчету заработной платы могут обойтись очень дорого, если используются все возможные услуги, связанные с этой функцией.

Проблемы при переносе информационной базы. Чтобы сотрудники по-прежнему получали чеки с правильно начисленной заработной платой и налоговыми вычетами, необходимо надлежащим образом перенести большой объем информации в базу данных поставщика. Если при передаче информации в базу данных поставщика возникают проблемы, то компания

может настолько разочароваться в поставщике, что решит вернуться к выполнению функции собственными силами.

Выписка чеков вручную. Сложно определить точную сумму налоговых вычетов, выписывая чек вручную. Однако многие фирмы, оказывающие услуги по расчету заработной платы, предлагают сегодня услугу автоматического исчисления налоговых вычетов, воспользоваться которой можно по телефону или через Интернет.

Отправка сведений для начисления заработной платы. Компания организует сбор и передачу поставщику данных для расчета заработной платы и налогов. Функцию учета налогов следует делегировать поставщикам в том случае, если компания недостаточно крупна, чтобы обеспечить полную занятость своего собственного налогового отдела. Эта функция часто разделяется на две части: составление отчетности по налогам, поступающим в бюджет штата и федеральный бюджет, поручается внешнему исполнителю, а отчетность по местным налогам ведется собственными силами. Причина такого разделения состоит в том, что многие фирмы, предоставляющие услуги по налоговому учету, специализируются на вопросах налогообложения штатов и федерального налогообложения, поскольку имеют свои собственные группы экспертов, консультирующих их по этим вопросам.

Как правило, компания поручает поставщику услуг составление финансовых отчетов в том случае, если собственная бухгалтерия недостаточно велика или компетентна, чтобы точно и своевременно выполнить эту работу. Передача этой функции может оказаться целесообразной, если бухгалтерская фирма достаточно крупная, а ее сотрудники обладают глубокими знаниями всех требований к финансовой отчетности, особенно всех необходимых примечаний к ней. Часто в рамках этого подхода внешней фирме поручается проверка правильности составления финансовых отчетов, подготовленных персоналом компании, особенно в том случае, если компания является публичной и ее отчеты подаются в Комиссию по ценным бумагам и биржам. Отрицательная сторона этого подхода заключается в том, что расценки бухгалтерских фирм за этот вид услуг, как правило, высоки.

Преимущество использования поставщика услуг для управления пенсионным планом 401 (k) заключается в снижении объема канцелярской работы, связанной с отслеживанием вкладов для сотрудников. При этом расходы на эту функцию будут не постоянными, а переменными. Расходы становятся переменными, потому что большинство поставщиков услуг устанавливает расценки за управление каждым пенсионным вкладом.

Главный недостаток этого подхода состоит в риске найма плохого поставщика услуг, который будет неудовлетворительно управлять пенсионными вкладами сотрудников. Эту проблему можно частично решить, наведя справки и связавшись с самим поставщиком, чтобы получить подробную информацию о результатах его деятельности.

Обработка транзакций также может быть передана внешним исполнителям. Одно из преимуществ этого состоит в том, что поставщик услуг может обладать более глубокими знаниями о процессах мирового класса, что позволит ему обрабатывать транзакции быстрее служащих компании. Если функция обработки транзакций компании значительно рассредоточена, то поставщик сможет свести обработку транзакций различных офисов компании в одном месте с высокоэффективным управлением, что позволит уменьшить расходы. Кроме того, компания может заменить собственный менеджмент низкого уровня первоклассным менеджментом поставщика. Отрицательной стороной аутсорсинга обработки транзакций является его стоимость: если поставщики услуг не смогут использовать свои более глубокие знания для снижения расходов, они обойдутся компании дороже, чем при осуществлении этой функции собственными силами.

Управление денежными потоками также может быть передано внешним исполнителям. Одна из причин состоит в том, что компания вручную переводит денежные средства с одного счета на другой и вручную регистрирует эту информацию, в то время как банк может автоматически сводить остатки денежных средств на различных счетах и переносить их на счет, приносящий процентный доход, совсем не прибегая к ручному вмешательству. Это позволит снизить постоянные затраты на содержание сотрудников компании, которые отслеживают движение денежных средств через счета компании, поскольку банк, за выполнение этой же услуги, взимает плату за каждую транзакцию. Кроме того, поскольку банк полностью автоматизирует этот процесс, риск возникновения ошибок при переводе средств с одного счета на другой значительно снижается. Единственный недостаток заключается в том, что компания будет вынуждена использовать один и тот же банк для обслуживания всех своих счетов, и не сможет прибегнуть к услугам разных банков, чтобы заставить их конкурировать друг с другом, предлагая компании наиболее выгодные цены.

3.2 АУТСОРСИНГ РАСЧЕТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЗАИМОРАСЧЕТОВ С ПЕРСОНАЛОМ

Несмотря на то, что аутсорсинг расчета заработной платы целиком основывается на бизнес-модели SaaS, его по праву можно отнести к финансовой сфере, поскольку речь идет о всех видах взаиморасчетов с персоналом компаний - обеспечении выплат заработной платы премиальных, командировочных, пособий, компенсаций и т. д.

В мировой бизнес-практике используется множество различных типов аутсорсинга, но все они базируются на очень простой идее. Ее суть заключается в том, что любая компания, будь-то небольшая булочная или международный добывающий конгломерат, является специалистом лишь в ограниченном количестве процессов. Все остальные процессы не являются ее специализацией, а значит, компания вряд ли сможет реализовать их эффективно. С точки зрения построения идеального бизнес-процесса, управление всеми неключевыми бизнес-функциями выгоднее отдать провайдеру услуг - сторонней компании, которая способна выполнить их лучше и дешевле.

Эффект экономии обусловлен тем, что специализированные аутсорсинговые компании, обладая экспертным уровнем знаний в определенной области деятельности, предоставляют свои услуги по ценам ниже себестоимости этих бизнес-процессов у организации-заказчика. Кроме того, так называемый эффект масштаба также способствует повышению экономической выгоды аутсорсинга. Обслуживая множество клиентов, подрядчик имитирует заводской конвейер, который всегда производит товар по более низким ценам, чем ручное кустарное производство.

Теоретически перечисленных причин достаточно, чтобы обосновать эффективность любого аутсорсингового проекта. Однако на практике так получается не всегда и для подписания контрактов с клиентами аутсорсеру требуется исполнять процессы не только дешево, но и качественно. Среди побочных преимуществ аутсорсинга можно отметить более оперативное выполнение работ, минимизацию рисков и сокращение различных издержек. Следует отметить, что заказчик может прописать ответственность подрядчика, и этот пункт де-факто выступает в роли страховки на случай возникновения каких-то проблем. Сделать то же самое со своими сотрудниками нельзя, это противоречит не только здравому смыслу, но и Трудовому кодексу Российской Федерации.

Таким образом, в основе аутсорсинга лежит вполне логичная идея, которая обеспечивает выгодную экономику этого типа услуг. Другое дело,

что для конкретной компании все может оказаться совсем по-другому. В рамках данной статьи мы рассмотрим экономическую составляющую аутсорсинговых проектов, связанных с расчетом заработной платы в целом.

Услуги, связанные с аутсорсингом расчета заработной платы, постепенно завоевывают популярность в России. Если в середине 90-х годов XX века их заказывали лишь представительства крупных зарубежных компаний, которые следовали примеру их европейских и американских офисов, то сегодня к этому виду услуг прибегают и сравнительно небольшие отечественные компании. Однако рост популярности не делает аутсорсинг стандартной практикой - доля российских компаний, которые применяют эту модель по-прежнему на порядок ниже аналогичных показателей западных рынков. Почему так происходит? Наверное, помимо чисто финансовых причин существует еще и ряд психологических обстоятельств, которые обуславливают снижение привлекательности сервиса. Во-первых, российских заказчиков пугает эффект «черного ящика», в виде которого выступают аутсорсинговые компании. Неясность схемы работы подрядчика и непрозрачность его затрат вызывают вопросы у российских руководителей, которые не всегда понимают, за что у них требуют деньги.

Вторым основным барьером для перехода на аутсорсинг расчета заработной платы у многих отечественных компаний остаются опасения из-за нарушения конфиденциальности корпоративных данных. При этом многих руководителей факт передачи данных третьей стороне волнует куда больше, чем возможность утечек информации непосредственно из своей компании. Однако на практике риск внутренней утечки данных существенно выше, и, кроме того, негативные последствия подобного инцидента обычно рано или поздно проявляются - от простого недовольства сотрудников уровнем своей заработной платы до потока заявлений об уходе и различных акций протеста. Аутсорсер же гарантирует конфиденциальность данных своим именем, а также выплачивает штрафы заказчику в случае каких-либо проблем.

Какие компании являются целевой группой аутсорсинга расчета заработной платы? По мнению отраслевых экспертов, в роли клиентов сервиса может выступать практически любая организация, кроме крупных корпораций с десятками тысяч сотрудников. «Показаниями к применению» аутсорсинга служат наличие у компании территориально распределенной сети филиалов (офисов/обособленных подразделений), сложность расчета заработной платы, возникающая при использовании

сдельных форм оплаты труда, гибких рабочих графиков, системы грейдов и коэффициентов трудового участия и т.п. Среди заказчиков услуги по расчету заработной платы часто встречаются развивающиеся и инновационные компании, которые пока еще не выстроили процессы расчета заработной платы.

Компания UCMS Group, ведущий поставщик услуг по аутсорсингу кадровых и финансовых процессов в России, подсчитала совокупную стоимость владения (TCO, TotalCostofOwnership) аутсорсинговыми услугами по расчету заработной платы и на основе полученных данных оценила выгоду от перехода на аутсорсинг.

Стоимость использования аутсорсинговых услуг

Конечно, единой формулы экономической привлекательности аутсорсинга не существует - любая оценка подобного рода будет привязана к специфике конкретной компании. Чтобы обойти эти ограничения, уместно рассмотреть несколько компаний, которые попадают в целевую группу аутсорсинга лучше других.

Итак, допустим, что у нас имеются три потенциальных клиента - небольшое представительство зарубежной компании, розничная сеть среднего размера и достаточно крупное промышленное предприятие. Разумеется, список потенциальных клиентов не ограничивается этими компаниями, однако в этих отраслях аутсорсинг расчета заработной платы используется чаще других. В рамках оценки экономической привлекательности аутсорсинга мы будем учитывать специфику данных компаний, но методы, представленные в исследовании, можно применять к организациям из других ниш и индустрий.

Начнем с представительства. Его характерными отличиями можно считать небольшой штат, высокий уровень заработной платы, а также частые командировки большинства сотрудников. В свою очередь, розничная сеть - это территориально-распределенное предприятие с выделенным центральным офисом и множеством филиалов-магазинов. Большинство сотрудников розничной сети имеют «плавающие» рабочие графики, на предприятии введена многоуровневая система грейдов. Процесс расчета заработной платы усложняется также из-за необходимости консолидации данных в центральном офисе и высокой текучести персонала.

Самым крупным из рассматриваемых клиентов является промышленное предприятие, где работают 2 тыс. сотрудников. Сложность расчета заработной платы в этом случае обусловлена наличием у

большинства работников различных схем оплаты труда, коэффициентов трудового участия и пр.

Основные показатели, которые понадобятся нам в расчете, приведены в табл. 7. Эти показатели являются усредненными значениями среди компаний-клиентов UCMS Group. Отметим, что базовые показатели других компаний могут существенно отличаться от представленных в табл. 1 примеров, однако общая методология расчета при этом всегда остается прежней.

Таблица 7

Базовые показатели модельных компаний

Показатель	Представительство	Розничная сеть	Промышленное предприятие
Средний уровень месячной заработной платы, тыс. руб.	60	35	30
Количество сотрудников, человек	30	700	2000
Количество сотрудников, вовлеченных в процесс расчета заработной платы, человек	1	3	5

Общая стоимость использования аутсорсинга складывается из двух основных величин: базового и дополнительного пакетов услуг.

Стоимость базового пакета услуг включает полный комплекс работ по расчету заработной платы, в том числе всех необходимых учетных и налоговых документов, а также создание аналитических отчетов. Ставка комплекса базовых услуг в расчете на одного сотрудника варьирует в пределах от 100 до 300 рублей в месяц. При этом, как правило, чем меньше численность персонала предприятия, тем выше стоимость услуг в расчете на одного сотрудника. Кроме того, стоимость аутсорсингового контракта зависит от территориальной-распределенности предприятия, сложности расчета (наличия системы КТУ, сменного режима работы или присутствия в заработной плате премиальной части и различных надбавок). Оценки стоимости годового базового пакета услуг приводятся в табл. 8.

Таблица 8

Стоимость базового пакета услуг

Показатель	Представительство	Розничная сеть	Промышленное предприятие
------------	-------------------	----------------	--------------------------

Стоимость годового базового пакета услуг, тыс. руб.	108	1428	3600
В расчете на одного сотрудника в месяц, руб.	300	170	150

Обслуживаемым компаниям могут также потребоваться дополнительные услуги, в частности, консультации, расширенные аналитические отчеты и т.п. Стоимость дополнительных сервисов обычно не превышает 5% месячного базового контракта.

Все остальные затраты на аутсорсинг, как правило, приходятся на начальную фазу проекта, являются разовыми и практически не влияют на общую стоимость владения в долгосрочной перспективе. Таким образом, мы можем рассчитать полную стоимость аутсорсинга для трех рассматриваемых компаний. Еще раз подчеркнем, что все приведенные расходы являются максимальными - на практике они скорее всего окажутся существенно ниже.

Таблица 9

Совокупная стоимость использования аутсорсинговых услуг*

Тип предприятия	Стоимость использования аутсорсинга в течение года, тыс. руб.
Представительство	113,40
Розничная сеть	1499,40
Промышленное предприятие	3780,00

* При условии, что дополнительные услуги составляют в среднем 5% от базовых.

Много это или мало? Не дешевле ли оставить этот бизнес-процесс внутри компании? Далее мы сравним полученные результаты с полной себестоимостью процесса расчета заработной платы при использовании внутреннего подразделения с учетом всех возникающих издержек и рисков и рассчитаем окупаемость перехода на аутсорсинг.

Окупаемость перехода на аутсорсинг

Таблица 10

**Характеристики предприятий, перешедших на аутсорсинг, и
полная стоимость аутсорсинга**

Показатель	Представительство	Розничная сеть	Промышленное предприятие
Средний уровень месячной заработной платы, тыс. руб.	60	35	30
Количество сотрудников, человек	30	700	2000
Количество сотрудников, вовлеченных в процесс расчета заработной платы, человек	1	3	5
ТСО аутсорсинга в первый год, тыс. руб.	113,4	1499,4	3780,0

Чтобы оценить окупаемость и определить, какие средства компания экономит (либо тратит) при аутсорсинге, необходимо сравнить ТСО аутсорсинга с полной стоимостью содержания сотрудников в штате компании. Однако, прямое сравнение этих показателей было бы не до конца корректным, поскольку аутсорсинг предоставляет заказчику ряд дополнительных преимуществ, связанных с минимизацией рисков и сокращением различных HR-издержек. Другими словами, используя традиционную модель и отказываясь от аутсорсинга, компания несет три основных типа расходов (прямые и косвенные затраты):

- расходы на полное содержание сотрудников;
- расходы на риски ошибок и налоговые риски;
- HR-издержки.

Полная стоимость содержания сотрудников.

В рассматриваемый показатель входят не только расходы на оплату труда сотрудников, занятых расчетом заработной платы, но и стоимость содержания их рабочих мест. Общая стоимость накладных расходов содержания штатной единицы в финансовой службе предприятия как минимум на 30% превышает месячный оклад сотрудника и включает налоговые отчисления, стоимость аренды помещений, оплату связи, а также организацию рабочего места сотрудника (в последней величине

учитывается стоимость компьютера, программное обеспечение, его поддержка и обслуживание) и пр. Коэффициент содержания 1,3 (+30%) является минимальной оценкой. В большинстве современных компаний (особенно в регионах с высокой арендной платой) этот параметр заметно выше.

Сколько специалистов по расчету заработной платы работает в одной компании? По оценкам UCMS Group, максимальная нагрузка на одного расчетчика составляет 500-700 сотрудников компаний в зависимости от его квалификации и сложности расчета. Однако при этом необходимо учитывать, что в большинстве компаний они не являются выделенными специалистами и выполняют ряд других функций, помимо расчета.

Будем считать, что специалисты по расчету на малых и средних предприятиях (до нескольких сотен сотрудников) являются универсалами и могут выполнять помимо расчетов еще и ряд других обязанностей в бухгалтерии и по учету кадров. Обычно на расчет заработной платы и связанные с этим операции уходит лишь 35-40% рабочего времени таких сотрудников. Чтобы учесть это, введем понятие «коэффициент вовлеченности», который позволит определить время, которое сотрудник тратит на расчет. Как мы уже отмечали выше, коэффициент вовлеченности для малых и средних компаний обычно составляет 0,35-0,4. Для более крупных организаций коэффициент равен 1, поскольку они используют выделенных специалистов по расчету, которые занимаются исключительно этим процессом (табл. 11).

Таблица 11

Коэффициент содержания и вовлеченности

Показатель	Представительство	Розничная сеть	Промышленное предприятие
Коэффициент содержания	1,3	1,3	1,3
Коэффициент вовлеченности	0,35	1	1

На стоимость содержания сотрудника оказывает влияние величина текучки кадров в компании. Дело в том, что новый специалист в первые месяцы работы не только не использует эффективно собственное рабочее время, но и отвлекает от выполнения обязанностей своих более опытных коллег. Кроме того, некоторое время после ухода прежнего сотрудника его рабочее место остается вакантным. В итоге расходы на поиск и подготовку нового сотрудника обычно составляют как минимум его два ежемесячных оклада. Это довольно консервативная оценка. Например, при найме сотрудников через кадровое агентство, компания сразу же выплачивает

агентству два оклада сотрудника, и это не считая временных расходов на поиск, затрат на обучение и адаптацию специалиста.

Наконец, в расчет следует включить и стоимость периодического обучения сотрудника, что обусловлено не только целями повышения квалификации, но и постоянными изменениями трудового законодательства. Будем считать, что организация тратит на обучение сотрудника 5% его годовой компенсации.

Полная стоимость содержания всех сотрудников, занятых расчетом зарплаты в рассматриваемых нами организациях приведена в табл. 12.

Таблица 12

Совокупная стоимость годового содержания сотрудников, занятых расчетом заработной платы

Показатель	Представительство	Розничная сеть	Промышленное предприятие
Количество сотрудников, вовлеченных в процесс расчета заработной платы, человек	1	3	5
Средняя зарплата в компании, тыс. руб. в месяц	60	35	30
Стоимость годового содержания сотрудников, занятых расчетом заработной платы*, тыс. руб.	328,8	1638,0	2340,0

* С учетом расходов на обучение и адаптацию сотрудников

Стоимостная оценка рисков

Как мы отмечали выше, помимо полной стоимости содержания сотрудников, необходимо учесть ряд дополнительных рисков и издержек, которые присутствуют при расчете заработной платы силами внутреннего подразделения, а в случае перехода на аутсорсинг переходят к поставщику услуг.

В первую очередь необходимо отметить издержки, связанные с обработкой и консолидацией данных, внедрением и поддержкой ИТ-систем. При «домашнем» ведении расчета заработной платы требуются не только покупка лицензий и инсталляция программного обеспечения на компьютеры сотрудников компании, но и интеграция различных бизнес-

приложений между собой, а также их поддержка и обновление. Разовые расходы на внедрение системы расчета заработной платы оцениваются нами как стоимость лицензии, увеличенная в 3-5 раз, а годовые затраты на поддержку и обновление системы, обучение пользователей - в 30% от стоимости внедрения.

Компания-аутсорсер, напротив, осуществляет расчет заработной платы в системе собственной разработки (типичный пример - система QuinyxWorkForce от компании UCMS Group), самостоятельно занимаясь ее управлением, поддержкой и обновлением. При этом с помощью технологий удаленного доступа или SaaS (software-as-a-service) сотрудники компании-клиента получают доступ к учетной системе и могут выгружать из нее все необходимые им данные. Таким образом, расходы на покупку, внедрение и поддержку ИТ-системы для организации практически отсутствуют.

Проблемы качества данных

При внутреннем расчете заработной платы компании часто сталкиваются с недостаточно высоким качеством работ и задержкой их выполнения штатными сотрудниками. Это может обернуться для них как претензиями государственных органов, так и недовольством получателей зарплаты. При этом факт наличия ошибок в документах, представленных в налоговую инспекцию, ПФР и ФСС России может свидетельствовать о других проблемных местах в организации учета в компании и стать причиной повышенного внимания налоговых органов.

Отличительным моментом при использовании аутсорсинга является компенсация аутсорсинговой компанией организацией допущенных по ее вине ошибок и задержек при выполнении работ, в то время как плохое качество работы внутреннего подразделения может быть покрыто лишь за счет прибыли компании. Впрочем, специалисты оценивают риск возникновения профессиональных ошибок аутсорсеров гораздо ниже, чем при расчете зарплаты собственными силами, поскольку для компании-аутсорсера расчет является специализацией, в которой она достигла высокого экспертного уровня.

Кроме того, в условиях высокой конкуренции аутсорсер имеет более высокую мотивацию для эффективного и качественного выполнения работ, при этом в отличие от штатного сотрудника он обеспечивает покрытие страховкой налоговых рисков.

«Персональные» риски

Еще одним риском, который часто недооценивается заказчиками, являются проблемы, связанные с отсутствием внутренних сотрудников на

рабочем месте по различным уважительным причинам (таким как отпуск или болезнь). Как правило, в этом случае компания оплачивает одновременно как компенсацию отсутствующему сотруднику, так и труд замещающего его. Заметим, что квалификация временно привлеченного сотрудника может оказаться значительно ниже, а качество его работы хуже, чем у отсутствующего специалиста. Простые оценки показывают, что пропуски работы по уважительным причинам вынуждают компании дополнительно тратить до 150% от ежемесячных расходов на оплату труда каждого сотрудника в год (отпуск - не менее 100% оклада, больничные и отгулы - 50%).

Напротив, в случае аутсорсинга подобные дополнительные расходы компании не грозят - клиент платит за своевременное выполнение работ и проблемы, возникающие у аутсорсера, никак его не затрагивают.

Существует еще один аспект рассматриваемой проблемы - конфиденциальность данных. Передавая расчет заработной платы на аутсорсинг, клиент получает гарантию безопасности данных, а также гарантию строгой регламентации доступа к клиентской информации. В соответствии с договором в случае утечки он получает финансовую компенсацию, которой при внутреннем расчете просто не существует. При этом нужно отметить, что риски утечки при внутреннем расчете достаточно высоки, поскольку вся информация о зарплатах сосредоточена в руках штатных бухгалтеров, непосредственно связанных с сотрудниками компании. Утечка информации о зарплате «внутри» компании нередко становится причиной возникновения социальных конфликтов, приводящих как к росту средней заработной платы, так и к повышенной текучке кадров.

В общем случае численная оценка каждого из обозначенных рисков является достаточно сложной задачей, однако, используя несколько нехитрых приемов, можно получить достаточно точные оценки этих возможных расходов:

- стоимость владения ИТ-системой легко просчитывается исходя из стоимости лицензий на программное обеспечение, оборудование и т.д.;
- риски отсутствия персонала на рабочих местах оцениваются исходя из их стоимости содержания и среднего количества пропущенных дней;
- риски, связанные с ошибками данных и деятельностью государственных органов (налоговые риски), оцениваются исходя из их вероятности и величины оборота компании;

- наконец, риски конфиденциальности данных оцениваются исходя из дополнительных расходов на незапланированные повышения заработной платы / найм новых сотрудников в случае разглашения сведений о компенсациях.

В заключение приведем основные результаты, полученные в рамках исследования (табл. 13). Затраты на аутсорсинг заметно выгоднее расходов на персонал только в одной компании из трех - представительство. В розничной сети эти показатели находятся на примерно одинаковом уровне, а на промышленном предприятии - расходы на аутсорсинг выше стоимости содержания сотрудников.

Таблица 13

ТСО аутсорсинга и стоимость содержания сотрудников

Тип предприятия	ТСО аутсорсинга, тыс. руб./ год	Стоимость содержания сотрудников, тыс. руб./год
Представительство	113,4	328,8
Розничная сеть	1499,4	1638,0
Промышленное предприятие	3780,0	2340,0

Из полученных данных следует, что переход на аутсорсинг экономически выгоден для двух компаний из трех - «розничнойсети». В случае с промышленным предприятием переход на аутсорсинг также является экономически целесообразным решением, поскольку при увеличении количества рассчитываемых сотрудников, налоговые риски и риски дополнительных расходов для предприятия вполне могут вырасти в геометрической прогрессии. Таким образом, для этого типа модельной компании следует, что провайдер услуг готов взять на себя полностью покрытие рисков, связанных с налоговыми отчислениями и дополнительными издержками (риски при управлении ИТ-системами, «персональные» риски, риски качества данных, риски конфиденциальности информации). Этим обусловлено возможное завышение расходов на передачу расчета зарплаты провайдеру аутсорсинговых услуг. Аутсорсинговое решение оправдано также и потому, что оно основано на комплексном подходе к организации работы кадровой и финансовой службы. Де-факто аутсорсинг становится катализатором позитивных изменений в организации, позволяющий оптимизировать технологическую базу, повысить уровень конфиденциальности и сохранности информации и обеспечить единую политику кадровых и финансовых процессов.

При этом необходимо помнить, что кроме «чистой» экономики аутсорсинг предполагает абсолютно прозрачность и прогнозируемость затрат. Переходя на услуги профессионального провайдера, компания никогда не будет зависеть от одного сотрудника, всегда будет уверена в завтрашнем дне, и сможет сконцентрироваться на решении профильных задач. Аутсорсинг расчета зарплаты является одним из базовых типов аутсорсинга, опыт которого позволит компании решиться на дальнейшее совершенствование бизнес-процессов.

3.3 ОСОБЕННОСТИ АУТСОРСИНГА В СФЕРЕ СЕРВИСА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Аутсорсинг сферы услуг охватывает различные по своему содержанию виды деятельности организации, связанные с удовлетворением потребности общества в услугах, а также те обслуживающие бизнес-процессы, которые являются частью бизнес-системы и обеспечивают ее функционирование. Аутсорсинг сферы услуг связан прежде всего с технологической специализацией производителей и расширением спектра сложных и наукоемких видов услуг. Отмечается значительный рост объемов деловых услуг (включая кредитно-финансовые и страховые), а также услуг телекоммуникации.

Аутсорсинг сферы услуг рассматривается в двух основных аспектах, различающихся направлением потока услуг:

- делегирование внешней организации -аутсорсеру функций обслуживания конечных потребителей, ранее выполнявшихся специальными службами, отделами, подразделениями организации-клиента (удовлетворение потребностей рынка);

- приобретение услуг специализированных организаций-аутсорсеров по реализации функций, ранее выполнявшихся организацией-клиентом самостоятельно (удовлетворение внутренних потребностей организации-клиента).

В современной научной литературе представлено несколько различных вариантов классификации услуг. Наиболее представительный вариант приведен в документах Всемирной торговой организации (ВТО), в соответствии с положениями которой все услуги подразделяют на следующие секторы:

- транспортные услуги;
- туристические услуги;
- услуги связи (почтовые, курьерские и телекоммуникационные);
- строительные услуги;
- услуги по страхованию;

- финансовые услуги;
- компьютерные и информационные услуги;
- лицензионные услуги;
- другие деловые услуги;
- персональные, культурные и рекреационные услуги;
- государственные услуги.

Другой вариант классификации услуг предлагает Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Услуги в дан-ном варианте сгруппированы следующим образом:

- транспортные услуги;
- услуги связи (куда входят телекоммуникационные и почтовые; услуги);
- услуги складирования;
- услуги населению (социальные и личные);
- услуги госсектора (включая социальные);
- торговые услуги;
- услуги общественного питания;
- гостиничные услуги;
- деловые услуги (в том числе кредитно-финансовые, услуги страхования и т.д.).

Данные о доле отраслей сферы услуг в ВВП промышленно развитых стран представлены в табл. 14.

Таблица 14

***Доля отраслей сферы услуг в валовом внутреннем продукте
промышленно развитых стран, %***

	США		Франция		Италия		Япония	
	1995	2011	1995	2011	1995	2011	1995	2011
Всего	68,3	75,9	60,8	69,2	59,0	66,4	60,0	65,5
В том числе: Деловые услуги (включая кредитно- финансовые. Услуги по страхованию)	23,6	27,3	18,3	23,3	21,5	28,2	15,4	18,0

Торговые услуги, услуги общественного питания, гостиничные услуги	17,4	16,2	14,6	15,5	19,1	17,7	13,4	12,0
Услуги госсектора, включая социальные	12,0	12,6	16,9	17,5	12,1	11,4	8,2	7,6
Услуги населению - социальные и личные	9,1	13,8	4,9	7,9	0,9	1,1	16,4	21,7
Транспортные услуги, услуги связи (включая телекоммуникационные и почтовые), услуги складирования	6,2	6,0	6,1	5,0	5,4	8,0	6,6	6,2

Эти данные еще раз наглядно подтверждают важность указанной сферы бизнеса для развития экономики в целом. Аутсорсинг сферы услуг представляет собой одну из наиболее прогрессивных тенденций современного менеджмента. Прежде всего развитие аутсорсинга сферы услуг способствует наиболее полному удовлетворению запросов клиентов. «Рынок потребителя» требует постоянного обновления продукта, при этом потребителю предлагается целый комплекс сопутствующих услуг. В процессы проектирования, производства, доставки, хранения, распределения продукта вовлечено множество отдельных организаций-аутсорсеров различных форм собственности, с различной государственной и территориальной принадлежностью. Кроме того, специализация на оказании услуг (аутсорсинге), формирование широкой поддерживающей инфраструктуры, развитие новых отраслей, связанных с использованием информационных технологий (например, электронной торговли), открывают в условиях глобализации новые возможности перед

национальной экономикой, способствуют перетеканию трудовых ресурсов в непроизводственную сферу - развитию альтернативной занятости. Таким образом, например, в США в условиях расширения практики сокращений, развития производственного аутсорсинга и аутсорсинга сферы услуг экономика оказалась способна поддерживать стабильный уровень безработицы.

В бывших социалистических странах, включая Россию, сектор услуг был относительно неразвит (несмотря на крупные достижения в области образования и здравоохранения). Это положение объясняется целым рядом факторов, в частности:

- отсутствием полноценных рыночных отношений между производителями и потребителями услуг;
- медленной реакцией государственных производителей услуг на изменения в потребительском спросе;
- низким уровнем конкуренции между производителями услуг;
- государственной монополизацией многих областей сервиса, таких, как банковское дело, страхование, внешняя торговля и др.;
- ограничительными барьерами на предоставление ряда услуг, например по торговле недвижимостью.

Поэтому в период перехода этих стран от централизованного планирования к рынку сектор услуг в их экономике растет особенно быстро, даже в условиях экономического кризиса и падения доходов населения. В России доля услуг в ВВП за период 1990-2000 гг. увеличилась с 32,6 до 52%. Это является, с одной стороны, следствием искусственного торможения развития этой сферы национальной экономики в прошлом, с другой стороны, ответом на потребности рынка (необходимость повышения качества и дифференциации обслуживания). Тем не менее, по уровню развития сферы услуг Россия еще значительно отстает от ведущих стран мира (так, в США доля этой сферы в ВВП по разным оценкам составляет 70-75%).

В связи с этим аутсорсинг сферы услуг как основа формирования эффективной рыночной инфраструктуры стран в период экономических преобразований, в том числе и для России, имеет особое значение.

Развитие информационных технологий способствует дальнейшей специализации аутсорсеров и расширению аутсорсинга сферы услуг. В частности, наиболее востребованными на современном рынке являются услуги в сфере электронной торговли, связи и телекоммуникаций (в том числе компьютерных сетей), услуги центров обработки вызовов (колл-

центров), услуги логистических провайдеров (транспортировка, складирование, складское обслуживание и пр.)

Аутсорсинг человеческих ресурсов (HumanResourceOutsourcingили HR-Outsourcing) приобретает для организации первостепенное значение в связи с распространением современных технологий менеджмента человеческих ресурсов (HumanResourceManagement). Функции управления человеческими ресурсами (наем/увольнение, обучение и аттестация персонала, планирование карьеры, разработка политики мотивации и пр.) передаются в ведение специального подразделения организации. Аутсорсинг этих функций позволяет существенно снизить расходы на содержание соответствующих отделов и подразделений, а также обеспечить повышение качества менеджмента человеческих ресурсов и общего уровня корпоративной культуры.

Аутсорсинг человеческих ресурсов логически дополняет другие сферы применения аутсорсинга, так как среди рисков, связанных с использованием аутсорсинга, немаловажную роль играют: сокращение рабочих мест (важнейший социальный аспект, определяющий отношение к аутсорсингу как к элементу глобализации в большинстве экономически развитых стран); «размывание» имиджа организации; ослабление корпоративной культуры. Внимание, уделяемое эффективному менеджменту человеческих ресурсов западными специалистами, вызвано тесной взаимосвязью проблемы эффективности и конкурентоспособности с политическими, демографическими, социально-культурными факторами внешней среды организации.

Проблема эффективного менеджмента человеческих ресурсов при использовании аутсорсинга очень серьезна. Это связано, прежде всего, с тем, что аутсорсинг сферы производства или сферы услуг часто связан со значительным сокращением штата организации-клиента. В качестве примера можно привести данные крупных телекоммуникационных компаний о сокращениях персонала в результате перехода на аутсорсинг (табл. 15).

**Сокращение персонала в результате аутсорсинга
в крупнейших компаниях телекоммуникационного сектора
в 2011 г.**

№ п/п	Компания	Число уволенных	В % к общей численности
1	Nokia	1000	1,7
2	Philips	7235	4
3	Nortel Networks	25000	25
4	Alcatel	2000	11
5	Siemens	5500	2
6	Dell Computers	4000	10
7	Flextron	7000	10
8	Compaq	7000	10
9	Ericsson	21700	19
10	Texas Instruments	2500	6
11	Motorola	15000	14
12	Intel	6000	5
13	Lucent Technologies	16000	12

Аутсорсинг человеческих ресурсов позволяет найти приемлемое решение в случае изменения структуры организации вследствие стратегических решений, связанных с сокращением и децентрализацией.

Кадровое агентство «Анкор» описывает названные технологии следующим образом.

Аутсорсинг представляет собой следующий процесс. Если нужны новые люди или необходимо сохранить старых сотрудников, организация находит кадровое агентство, специализирующееся на аутсорсинге, и заключает с ним гражданско-правовой договор на оказание услуг. Агентство подбирает необходимый персонал или переводом принимает к себе лишний персонал организации на постоянную работу. При этом оно несет полную юридическую ответственность за нанятых людей, тогда как организация-клиент никаких обязанностей перед сотрудниками не имеет.

Юридически они в ней не работают. Клиент, таким образом, не платит зарплату сотрудникам, не платит за них ни подоходный, ни социальный налоги. Организация-клиент лишь раз в месяц платит агентству-провайдеру за услуги, например, секретарей на телефоне или уборщиц. При этом организация может относить эти услуги к производственным затратам. Есть и еще одно достоинство. Если человека берут на временный договор, а он работает долго, то, обратившись в суд, он может доказать постоянный характер своей работы. И суд может

обязать организацию взять сотрудника в штат. А в случае аутсорсинга это просто невозможно.

Все возможные заботы с расчетом зарплаты, уплатой налогов и социальных сборов, проблемы с больничными и отпусками, судебные разбирательства с персоналом агентства берут на себя.

Наряду с расширением спектра услуг кадровых агентств, необходимость в эффективном управлении человеческими ресурсами сформировала новые предложения на рынке аутсорсинга: привлечение персонала (человеческих ресурсов) внешней организации (или *professionalemloyerorganization*). Эта технология менеджмента человеческих ресурсов получила название «аутстаффинг» (*outstaffing*, от *staff*-кадры, штат служащих). Аутстаффинг в том числе позволяет использовать персонал внешней организации для решения проблем кадрового обеспечения. Появление на рынке аутсорсинга человеческих ресурсов специализированных фирм-провайдеров, предлагающих свои услуги для поиска эффективных решений в отношении персонала организации, будет способствовать дальнейшему распространению методологии аутстаффинга, а также и аутплейсмента (*outplacement*) - трудоустройства уволенного персонала организации-клиента силами специализированных агентств.

3.4 ОСОБЕННОСТИ АУТСОРСИНГА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В практике западного бизнеса нашла весьма большую популярность теория (*Outsourcing*), решающая дилемму производителя покупать или производить требуемые в производстве компоненты. Эта теория определяет в две качественные ситуации, возникновение которых побуждает компании решать эту дилемму – дальнейшее продвижение товаров или услуг на рынок возможно либо за счет увеличения качества либо снижения цены. Анализ отечественного опыта показывает, что существует третья ситуация, в которой предприятие ставит перед собой цель увеличения финансовой устойчивости, не определяя при этом “сбытового” приоритета. Отсюда можно сформулировать цели, которые ставит перед собой компания-производитель, решая проблему “покупать или производить”:

- повышение качества товаров или (и) услуг при постоянных производственных издержках;
- снижение цен на предоставляемые услуги или (и) реализуемую продукцию при сохранении текущего уровня качества за счет снижения производственных издержек;

- увеличение финансовой устойчивости предприятия за счет минимизации издержек при сохранении текущего уровня качества продукции и (или) услуг.

Требования к качеству, издержкам, ценам, финансовой устойчивости могут быть, с одной стороны, противоречивыми но, с другой стороны, являются взаимосвязанными. Обобщая, можно утверждать, что аутсорсинг является инструментом, позволяющим оптимизировать конфигурацию бизнес-системы исходя из компромисса между издержками, качеством продукции или (и) услуг компании и желанием собственников обладать производственными активами. Определение приоритетов в “пространстве” “качество – издержки – обладание” является стратегической задачей. Понятие “качество” определяется субъективными ожиданиями целевых потребителей. Понятие “обладание”, и как его альтернатива “управление”, – субъективные мотивы собственника. Тогда понятие “издержки”, хотя и является объективным, по существу связывает субъективные параметры “цена” и “ценность”. Ценность – это предмет бизнеса, за которую его Собственник получает Цену, выплачиваемую Потребителем. При этом для взаимовыгодной продажи Цена должна превышать Ценность. Тогда в Хаосе субъективного восприятия людей видится разумным вопрос определения объективных критериев применения инструмента аутсорсинга для конкретной компании. Попытку найти ответ на поставленный вопрос можно с точки зрения теории фазовой трансформации бизнеса (ФТБ) – нового междисциплинарного подхода, использующего инструменты нелинейной динамики (nonlinearscience) для описания закономерностей развития бизнес-систем. Теория ФТБ выделяет пять фаз развития компании или, по сути, формы существования бизнес-идеи:

- управления реализацией бизнес-идеи;
- управления функциями;
- управления процессами;
- управления сетями;
- управления знаниями.

Теория определяет развитие бизнеса, как системы взаимодовлечения потребностей Собственника и Потребителя, вследствие изменения их ожиданий от системы. На фазе управления реализацией бизнес-идеи существует только задача рентабельного увеличения объемов продаж. В фокусе Собственника находится продукт, а основным его мотивом является желание обладать. На этой фазе приоритетным является не превышение ценой ценности, а управление

качеством сводиться к его поддержанию на уровне сформировавшихся ценностных представлений Потребителя.

На фазе управления функциями недостающие навыки, знания и умения приобретаются Собственником на рынке труда. В фокусе Собственника находится персонал, но по-прежнему основным его мотивом является желание обладать. На этой фазе впервые возникают задачи аутсорсинга, но связаны они исключительно с отсутствием отдельных навыков и умений или соответствующих активов. Например, производственное предприятие покупает услуги изготовления рекламной продукции или рекламное агентство заказывает полиграфию для клиента, размещая заказ в типографии, и так далее. С этой точки зрения приобретение сырья – это тоже аутсорсинг. Мы платим за отсутствие активов и неумение производить необходимое нам сырье. Рассматриваемая фаза заканчивается построением функциональной полноты, а вследствие этого – резким ростом числа коммуникаций. Аутсорсинг на этой фазе не решает проблемы снижения числа взаимодействий подразделений – основного фактора эффективности бизнеса на этом этапе его развития. Решение этой проблемы возможно через реорганизацию принципа управления – переход на управление процессами. Управление процессом по “входу” и “выходу”, наличие инструментов определения эффективности отдельных работ позволяет провести оценку выгоды покупки результатов некоторых подпроцессов на стороне. Таким образом, на фазе управления процессами при применении инструмента аутсорсинга возникает цель: снижение затрат при условии сохранения текущего качества продукции. Как следствие – возможность либо снизить цены, либо повысить финансовую устойчивость бизнеса. Выбор приоритета – устойчивость или снижение цен определяется изменениями в ожиданиях Потребителя. Если его ожидания изменились, то для цели удержания рынка приоритетной становится цена. А вот форма аутсорсинга определяется мотивами Собственника. Если мотив “обладать” еще превалирует, то, например, выделение вспомогательных или сервисных подразделений происходит в форме создания самостоятельных хозяйствующих субъектов. Если превалирует мотив “управлять” и существуют соответствующие условия, то собственные подразделения могут быть ликвидированы, а требуемые услуги или компоненты покупаются у “чужих” компаний. Именно мотив “обладать” побуждает к поглощению или “захвату” других компаний, в прочем как мотив “управлять” – к созданию альянсов. Результатом таких изменений ожидания Собственника становится переход в фазу управления сетями –

группой связанных деловой активностью предприятий. На этой фазе процессы, организованные по принципу контроля заданного качества результатов, обеспечивают низкий уровень издержек. Поэтому дальнейшее увеличение объемов продаж становится возможным не за счет снижения цены, а только за счет увеличения качества продукции и (или) услуг, что неминуемо изменяет цели применения аутсорсинга. Приобретение навыков управления системой размещения заказов у лидеров и контроля качества полученных результатов приводит компанию к фазе управления знаниями. На фазе управления знаниями компания обладает только системой генерации новых и модификации существующих продуктов, системой диспетчеризации размещения заказов и системой контроля качества. Аутсорсинг становится принципом управления. Таким образом, теория ФТБ определяет необходимое условие для эффективного управленческого решения проблемы «покупать или производить – необходимым условием применения аутсорсинга является наличие у бизнес-системы навыков процессного управления деятельностью.

Свыше 30% компаний планируют в течение следующих 12 месяцев передать функции поддержки своей ИТ-инфраструктуры оффшорным исполнителям.

Такое же количество опрошенных рассматривают подобный вариант экономии расходов, утверждают в своем новом исследовании специалисты индийской аутсорсинговой компании Wipro. Аутсорсингом бизнес-процессов также интересуется все большее количество мировых компаний – в течение следующего года 34% респондентов планируют поручить оффшорным специалистам управление частью своих бизнес-процессов.

Опрос, проведенный среди 145 топ-менеджеров ведущих мировых компаний, показал также, что оффшорный аутсорсинг все больше становится для них стратегической инициативой. В 38% компаний, участвовавших в исследовании, вопрос о переходе на оффшорный аутсорсинг рассматривается на уровне совета директоров. Подавляющее большинство опрошенных топ-менеджеров заявили о том, что расходы их компаний на аутсорсинг возрастут в течение 2005 года. В среднем же организации планируют увеличить свои расходы на оффшорный аутсорсинг на 34%.

Власти Дубая и острова Мэн прилагают определенные усилия для привлечения оффшорных компаний. Этому должны способствовать низкие налоги как для компаний, так и для частных лиц, а также стремление правительств идти навстречу нуждам бизнеса, адаптируя законодательство для создания особых условий для оффшоров.

В июне в Дубае была создана первая в мире свободная зона аутсорсинга. Исполнительный директор технологического центра Дубая - DubaiInternetCity (DIC), свободной зоны электронной торговли ОАЭ - Бен Сулейман (BinSulaiman) заявил о том, что ИТ-подразделения четырех банков, двух местных, одного регионального и одного международного, будут превращены в отдельные аутсорсинговые компании, что позволит банкам превратить их в источник прибыли, а не издержек.

Министр по электронной торговле острова Мэн Тим Крейн (TimCraine) также надеется привлечь оффшорный бизнес освобождением от налогов и другими льготами. "Мы не являемся частью Великобритании. Это означает, что мы можем принимать наши собственные законы, находя новые пути. Кроме того, со здешними министрами легко связаться – люди могут прямо сказать им, какое законодательство им нужно", - говорит он. По словам г-на Крейна, его остров уже ведет переговоры о заключении меморандумов о взаимопонимании с Великобританией, некоторыми государствами Карибского бассейна и другими странами. Правительство острова хочет получить разрешение для регламентированных компаний осуществлять свою деятельность с острова Мэн в случае форс-мажорных обстоятельств – ураганов, террористических атак или отключений электричества.

Исторически аутсорсинг развился именно внутри США и под этим понятием там чаще всего понимают передачу части операций компании внешнему контрактору - за вознаграждение, не связанное прямо с итогами деятельности компании-заказчика. "Оффшорам" передают логистику, финансы, информационную инфраструктуру и пр. До недавнего времени крупнейшими аутсорсерами были компании, сочетающие аудиторские, консалтинговые, технологические и даже юридические услуги. Сейчас эти бизнесы постепенно разделяются.

Аутсорсинг в области разработки и внедрения программного обеспечения (особенно международный) – явление относительно молодое. Если не считать отдельных исключений, то ему менее тридцати лет, а расцвет пришелся на последние 10 или даже 5-7 лет.

Если ограничить рассмотрение, то юридических форм организации таких компаний весьма много. Есть местные отделения западных фирм, в том числе центры разработок крупнейших производителей ПО и оборудования, есть независимые компании, располагающие командами разработчиков и предоставляющие их клиенту для решения его задач (как правило, такие команды выполняют не весь процесс разработки, а лишь его часть). Есть компании, которые получают от западных клиентов (не

обязательно принадлежащих к IT-индустрии), конкретные заказы и справляются с ними самостоятельно.

Род деятельности софтверного аутсорсера тоже может быть разным, и включать все или некоторые из таких стадий, как: предпроектный консалтинг, бизнес-анализ, проектирование архитектуры, разработка кода и пользовательских интерфейсов, контроль качества, прототипирование, имплементация и развертывание, техническая поддержка и сопровождение и т.д. Есть компании, которые занимаются продуктами общего назначения; а есть такие, которые делают продукт, ориентированный на конкретный вертикальный рынок или даже отдельного заказчика (это часто требует наличия в штате специалистов с уникальными навыками, например в области беспроводных телекоммуникаций или численных методов).

За последнее время интерес к нашим компаниям возрос. Появились достаточно крупные заказы. Рост, вероятно, продолжится и на фоне постигшей американский рынок рецессии. Впрочем, какие-то точные цифры назвать достаточно сложно.

Лидером оффшорной разработки ПО признана в мире Индия. Не так давно были опубликованы цифры по объемам ПО, сделанного на заказ в этой стране - более 4 млрд. долл. за 2011 год. За Индией тянутся другие развивающиеся страны - Тайвань, Филиппины, Индонезия, Китай. Любопытно, что в эту группу в последнее время пытается войти и Вьетнам. Вьетнамские компании много работают на Австралию, используя недавно предоставленные правительством льготы и подготовленных в СССР специалистов. А вот у Сингапура дела обстоят не очень просто. Уровень жизни там высок, и все усилия правительства пока не привели к созданию чего-то большего, чем маленькие "сэйлз-офисы" индийских, российских и прочих компаний.

Традиционно сильные аутсорсеры - Израиль и Чехия. Кстати, там многие - в недавнем прошлом - небольшие компании уже превратились в фирмы, известные на мировом рынке. В СНГ известны оффшорные компании в России, Украине, Беларуси, Казахстан и Армении.

Первая и самая главная причина такого роста - дешевизна. В Штатах программистам - даже приезжим - нужно платить гораздо больше. И, кстати, по этому параметру Москва проигрывает, например, Бомбею или Гомелю - выше накладные расходы. В провинции подешевле, но там сложнее ситуация с квалифицированным персоналом...

Есть и заметное преимущество по сравнению с вывозом людей за границу. Во-первых - не любой на это пойдет по самым разным причинам. Потом, с переездом связаны разные издержки - человеку придется

адаптироваться в местную культуру, обзаводиться домом. У себя на родине программист быстрее включается в рабочий процесс.

Как правило, оффшоры разрабатывают не продукты целиком, а их части. Разрабатываются самые разные вещи; например, повторно используемые Java2EE-компоненты. Конечно, в основном разрабатывают ПО для персональных компьютеров с Intel-архитектурой под Windows и Linux. Кстати, еще в давние советские времена Nokia размещала у нас заказы на ПО для своих роботов. Это был чуть ли не первый оффшорный проект в СНГ.

Среди основных игроков на рынке аутсорсинга можно выделить VestedDevelopment. Это пример компании, которая одновременно работает на многих клиентов-разработчиков ПО, и поставляет им решения, которые затем включаются в состав продуктов этих компаний.

Вероятно, самая большая реально функционирующая оффшорная софтверная компания, частично принадлежащая IBM - это IBA. Она является признанным игроком на мировом рынке JavaBeans.

Пример, присутствующий во всех публикациях - Luxoft. Эта компания входит в группу IBS, и уже это является серьезной гарантией качества и стабильности. У них есть интересные клиенты. Например, Boeing.

В числе первых возникла компания EPAm. Сейчас ее клиенты - SAP, Samsung, Halliburton, Colgate и многие другие. В ее офисах в Принстоне, Москве и Минске работает более 400 человек.

Питерская компания "Рэксффт" - пример фирмы, удачно освоившей вертикальный рынок. С одной стороны, их разработки в области телекоммуникаций гарантированно востребованы. С другой - требуют высокой квалификации и длительного обучения персонала. Это, наверное, очень способствует росту прибыли. В России "Рэксффт" известен, в основном, проектом электронного магазина "Озон".

В большей или меньшей степени работать с оффшорными разработчиками пробуют все - от аэрокосмических фирм до производителей микросхем и оборудования (Intel, Motorola, Sun, NEC, Fujitsu, Samsung, SiliconGraphics).

Разумеется, в числе заказчиков много относительно небольших, но агрессивных компаний, продвигающих на американском и мировом рынках новые классы продуктов. Например, CRM-системы и сьюты для интеграции каналов сбыта. Им новые продукты нужны быстро, "круто" и не очень дорого.

В принципе, даже самые крупные, мультимиллиардные транснациональные корпорации также могут отдать существенные части создания своей IT-инфраструктуры на аутсорсинг наиболее авторитетным из наших фирм. Такие проекты были у EРAm. Им приходилось делать внедрения в более чем тридцати странах одновременно, локализуя свои разработки на множество языков, включая японский.

Microsoft также работает с оффшорными компаниями, но у них есть такая политика: не доверять никаких "серьезных" вещей сторонним разработчикам. Как правило, поработав для пробы некоторое время с фирмой, Microsoft просто покупает ее - и обязательно перевозит людей в свой кампус в Рэдмонде, штат Вашингтон. Если сотрудники переезжать не желают (как, например, было с квебекской франкоязычной компанией Softimage), то фирму просто перепродают.

Тем не менее, у Microsoft уже есть софтверные центры в Индии и Китае.

Для фирмы быть аутсорсером - во многом необходимость. Довольно трудно придумать какой-нибудь "коробочный" продукт, который можно продать. Но это трудно - рынок поделен и новичку туда почти не попасть. Остаются заказные и полузаказные вещи.

Для белорусских компаний, выходящих на западный рынок, основная проблема состоит в том, что для получения заказа нужно иметь приличную репутацию на Западе. А для того, чтобы обзавестись такой репутацией, нужно успешно выполнить какие-то заказы. Замкнутый круг. В результате - большинство оффшорных фирм возникло просто на личных контактах с иностранцами. Надо обязательно уделять много внимания управлению и маркетингу. Если вы не являетесь непосредственно филиалом западной компании (в этом случае у вас в штате могут быть практически одни разработчики) - то вам придется немало потрудиться, чтобы заслужить доверие западных партнеров. И, в частности, нанять высококвалифицированных и дорогостоящих менеджеров по сбыту, желательно из числа американцев по рождению.

Нужно учитывать также особенности разработки в оффшорах. Прежде всего - очень часто приходится выдерживать напряженнейший темп работы. Есть четкие требования, железные сроки; часто работа "интерактивна" - т.е. в течение рабочего дня приходится по несколько раз общаться с заказчиками или тестировщиками. Бывает, что работа над одним проектом ведется несколькими фирмами, разбросанными по всему земному шару. Например, предмет гордости IBM - "кругосветная" разработка по технологии "SanFrancisco": в китайском оффшоре наступает

утро, программисты что-то делают, подключают к проекту, затем рабочий день начинается в Минске, основная работа переходит к белорусским и прибалтийским разработчикам, наконец в работу включаются американцы - например, тестируют проект. В общем, получается, что земной шар обегает своеобразный маркер - это позволяет в несколько раз уменьшить "абсолютный" срок работы над проектом. Вообще, оффшорные компании - на сегодняшний день одни из самых эффективных разработчиков ПО в мире, и образец организации труда для других индустрий.

В бизнесе IT-услуг активно действуют несколько аутсорсинговых моделей.

"Onsitecontractworker" - компания-заказчик нанимает дополнительный персонал из числа эмигрантов или иностранцев, имеющих разрешение на работу. Эта модель используется в некоторых сложных проектах и позволяет экономить на персонале с учетом места проживания.

"Pureoffshoreproject" - предусматривает возможность большей экономии, поскольку проект выполняется в стране изготовителя. Объем сохранения средств в такой модели зависит от того, работает исполнитель напрямую с заказчиком или через местного системного интегратора.

"Onsite-offshoreproject" - позволяет избежать трудностей, связанных с координацией выполнения проектов, свойственных предыдущей модели, поскольку команда исполнителя физически находится у заказчика, и способна быстро и качественно реагировать на условия выполнения проекта. Эта модель используется в некоторых сложных проектах и позволяет экономить на персонале с учетом места проживания.

"Pureoffshoreproject" - предусматривает возможность большей экономии, поскольку проект выполняется в стране изготовителя. Объем сохранения средств в такой модели зависит от того, работает исполнитель напрямую с заказчиком или через местного системного интегратора.

Onsite-offshoreproject" - позволяет избежать трудностей, связанных с координацией выполнения проектов, свойственных предыдущей модели, поскольку команда исполнителя физически находится у заказчика, и способна быстро и качественно реагировать на условия выполнения проекта

"Onsite-onshore-offshoreproject" - как и в двух предыдущих, основная работа выполняется удаленным исполнителем, который поддерживается включенным в штат представителями исполнителя при создании и тестировании продукта, а также выделением внутренних ресурсов компании. Эта команда занята, прежде всего, управлением проектом и

изменениями, а также созданием и тестированием части общего проекта. Эта модель распространена в Европе и используется лишь в очень сложных проектах.

Растущая популярность и разнообразие оффшорного программирования вызвали необходимость создания специализированных центров - offshoreddevelopmentcentre. Такая модель очень популярна среди американских компаний, которыми управляют из-за пределов США. Через подобные центры проходит достаточно много IT-проектов, как простых так и сложных в исполнении.

В современном обществе информационные технологии являются неотъемлемой частью успешного ведения бизнеса. Для максимально эффективного внедрения технологий в производство, очевидна необходимость IT-стратегии. Решая вопрос о разработке IT-стратегии, особенно в случае принятия решения о заказе данного аналитического документа внешней организации, компания попадает в зону риска, начинающуюся с выбора подрядчика и контроля за качеством предоставленного продукта и заканчивающуюся проблемой интеграции данного продукта в деятельность предприятия.

IT-стратегия позволяет определить, какие информационные инструменты - программы, сервисы, услуги, специалисты - потребуются компании для достижения ее бизнес-целей. С помощью IT-стратегии можно грамотно использовать технологии как необходимый комплекс дисциплин, изучающих методы обработки и хранения информации, использование вычислительной техники и производственного оборудования, а также связанные с этим социальные, экономические и культурные проблемы.

IT-стратегия позволяет разработать оптимальный план действий по обеспечению информационной поддержки процессов управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия (IT-структуру), что дает компании:

- возможность своевременной адаптации IT структуры к изменяющимся потребностям компании
- оперативное обеспечение сотрудников информационными ресурсами, что позволяет гарантировать их непрерывную работу
- возможность своевременного обмена информацией между подразделениями и филиалами компании
- повышение комфорта и качества работы сотрудников, в том числе возможность более быстрой обработки документации

- повышение комфорта и качества работы сотрудников, в том числе возможность более быстрой обработки документации
- повышение комфорта и качества работы сотрудников, в том числе возможность более быстрой обработки документации
- повышение качества учетных операций, укрепление финансовой дисциплины (в том числе за счет специальных программ)
- сужение штата специалистов за счет автоматизации (операционистов, технических специалистов и т.д.) повышение конфиденциальности электронного документооборота за счет прогрессивной системы защиты

При понимании всех преимуществ существования IT-стратегии для организации встает вопрос о ее создании, как за счет внутреннего штата специалистов, так и при помощи услуг внешних партнеров (outsourcing).

Процесс создания IT-стратегии требует немалых материальных затрат, поэтому крупные холдинги склонны к образованию дочерних IT-компаний, которые могут стать самокупаемыми, работая на внешнем рынке. Например, у ЛУКОЙЛа - «ЛУКОЙЛ - Информ», у ГЭСа - создающаяся в настоящий момент «СБ - Система».

Средние же компании в создании IT-стратегии прибегают к outsourcing. Одним из рисков, возникающих при заказе стратегии внешней организации, является неспособность исполнителя создать адекватную модель с учетом специфики деятельности заказчика. Кроме того, компании-разработчику следует предоставить заказчику не только саму стратегию, удобную в использовании, но и варианты ее приложения, учитывая сроки, на протяжении которых она актуальна. При обращении к внешней организации необходимо учитывать факт того, что зачастую производители вынуждены компенсировать свои вложения в научные исследования за счет потребителя. Некоторым выходом из данной ситуации можно считать покупку лицензий только после того, как вендор полностью внедрил технологию.

Разработчика IT-стратегии часто целесообразно делать своим бизнес-партнером, чтобы заинтересовать его в конечном результате, в правильном внедрении программы. Роль контрольного звена в этом случае выполняет стратег компании-заказчика, который отслеживает развитие IT-стратегии и создание проектного офиса. Эти меры помогут избежать излишних затрат и помогут выстроить систему так, чтобы оплачивать пришлось только те ресурсы, которые используются.

Участие разработчика во внедрении IT-стратегии

После завершения разработки IT-стратегии встает закономерный вопрос: должен ли разработчик стратегии участвовать в ее внедрении? В данном контексте выделяется следующий риск для компании-заказчика: тот, кто занимается проектной деятельностью, будет создавать стратегию исключительно под «себя», что может отрицательно сказаться как на качестве проектирования, так и на актуальности продукта. Таким образом, компания либо снова прибегает к outsourcing (пользуясь услугами фирмы, отличной от разработчика), либо производит внедрение за счет собственного штата специалистов.

Роль IT-директора в успешной реализации IT-стратегии.

Немаловажен вопрос роли IT-директора в процессе создания и внедрения IT-стратегии. Несмотря на то, что IT-директор входит в команду топ-менеджеров предприятия, часто формально его членство в управленческой команде не соблюдается, а иногда и игнорируется. По данным исследования, проведенного компанией Newtonadvicebureau, совместно с Verysell и E-executive, 44,8% респондентов ответили, что участие IT-директоров в совещаниях, посвященных стратегическим вопросам развития компании, происходит «редко, очень редко, никогда». При разработке IT-стратегии, общей бизнес-стратегией компании руководствуются только 42% IT-директоров. Очень важным моментом является то, что 90% опрошенных IT-директоров осознают дефицит образования в сфере менеджмента и острую необходимость получения такого образования. Подобные результаты можно было бы свести к тому, что большинство российских компаний находится на начальном этапе внедрения основных информационных систем. Однако с ростом темпов автоматизации роль IT-департамента в организации будет расти.

Многие актуальные вопросы создания и внедрения IT-стратегии остаются неизученными

Необходимо отметить некоторые актуальные проблемы, изучению которых пока не уделяется достаточного внимания:

- интегрированность IT-подструктуры в компанию;
- ответственность разработчика стратегии за внедрение проекта и прогноз создателя по эффективности внедрения программы;
- адаптация западных информационных технологий к российской специфике;
- психологическая подготовка сотрудников при внедрении новых технологий;
- предоставление внешнего консалтинга как возможность дополнительного дохода для организации.

Таким образом, ИТ-стратегия является способом использования информационных технологий для решения бизнес-задач компании, что позволяет ей быть адекватной на рынке и способствует повышению ее конкурентоспособности.

При внедрении ITSM в любой организации приходится решать разноплановые задачи учета воздействия разнотипных факторов на реализацию процессов ITSM, из всех методов и средств реализации процессов выбирая те, которые дадут в дальнейшем наибольший положительный эффект. На конкретном примере внедрения процесса «Управление инцидентами» в одном из подразделений ТНК рассмотрим особенности внедрения методологии управления ИТ-услугами, которые были выявлены в ходе реализации проекта сотрудниками компании «Ай-Теко».

Внедрение методологии ITSM предполагает проведение в организации реинжиниринга ее вспомогательных связанных с обслуживанием информационных систем бизнес-процессов. В результате при необходимости может меняться структура действующих ИТ-служб, а также роль каждого сотрудника этих служб. Поэтому важным условием успешного внедрения ITSM является поддержка руководства, а также активное участие во внедрении самих сотрудников. Проект в ТНК имел существенную поддержку со стороны руководства РТЦ, а для его реализации была сформирована совместная проектная группа из специалистов заказчика и исполнителя.

Одним из ключевых моментов внедрения методологии ITSM является использование рекомендаций, изложенных в библиотеке передового ИТ-опыта ITIL (InformationTechnologyInfrastructureLibrary). Эти рекомендации содержат описание возможных методов и средств внедрения и реализации процессов функционирования ИТ-служб, а также взаимосвязей между этими процессами. В этой связи сущность любого проекта внедрения ITSM, как это кажется на первый взгляд, достаточно проста. Она заключается в выборе и внедрении из рекомендованных ITIL только тех способов и средств реализации процессов ITSM, которые обеспечат получение положительных эффектов для конкретной организации. При внедрении должна быть осуществлена «подстройка» выбранных методов, способов и средств с учетом размеров, структуры и особенностей реализации основных бизнес-процессов конкретной организации. На деле же это оказывается не так просто.

Внедрение ITSM осуществляется поэтапно; на каждом этапе в рамках соответствующего проекта может внедряться один или несколько

процессов. Существует три типовых варианта начала внедрения: с процесса «Управление инцидентами»; с процесса «Управление уровнем услуг»; с процесса «Управление конфигурациями».

Факторы, влияющие на внедряемый процесс

Один из важных этапов внедрения процесса «Управление инцидентами» - разработка модели реализации данного процесса в будущем (модель «как будет»), которая включала формирование структуры ЦДС и алгоритма деятельности ее сотрудников при реализации процесса «Управление инцидентами».

В связи с этим при разработке модели «как будет» были учтены факторы, влияющие на структуру ЦДС и на деятельность ее сотрудников. К таким факторам ITIL рекомендует относить, в частности:

- реальный и требуемый бюджет организации;
- масштаб и структура организации;
- количество, профессиональный уровень, режим работы пользователей;
- количество, профессиональный уровень, режим работы и загруженность сотрудников ИТ-служб; текучесть кадров;
- количество и требования к сокращению времени устранения инцидентов и обработки других поступающих от пользователей заявок.

В материалах ITIL отсутствуют рекомендации по учету воздействия таких разнотипных факторов. Поэтому, прежде всего, был определен перечень задач, которые необходимо было решить, чтобы учесть все факторы, влияющие на структуру и деятельность ЦДС, а также разработан алгоритм процесса «Управление инцидентами». В общем виде такой алгоритм приведен на рис. 2, где в качестве примера показаны три фактора, воздействующих на процесс «Управление инцидентами»: фактор текучести кадров; фактор разнотипности обслуживаемых систем; фактор удаленности компонентов обслуживаемых систем. В центре рисунка представлены задачи, которые необходимо было решить для учета воздействия этих факторов: задача обеспечения актуальности данных; задача обучения сотрудников ЦДС; задача диспетчеризации заявок.

На рисунке также показано, на какие этапы процесса «Управление инцидентами» влияют решения этих задач. В результате проведенного системного анализа было установлено следующее.

Задача обеспечения актуальности данных (например, о пользователях и их организационных структурах) связана с обеспечением интеграции создаваемой системы автоматизации деятельности ЦДС с

другими информационными системами, поэтому она относится к задачам системотехнического плана.

Задача обучения сотрудников ЦДС связана в первую очередь с разработкой программы тренингов. Проведение тренингов должно позволить сотрудникам ЦДС получить навыки реализации и поддержки функционирования процесса «Управление инцидентами». При этом они должны научиться не только работать с создаваемой автоматизированной системой ЦДС, но и контролировать соблюдение правил процесса всеми другими участниками.

Задача диспетчеризации связана с необходимостью иерархической или функциональной эскалации поступившей заявки, чтобы работы по ней были выполнены к установленному сроку ответственными специалистами соответствующего подразделения РТЦ. Тем самым задача диспетчеризации относится к области исследования операций.

Особенности внедрения процесса «Управление инцидентами»

Рассмотрим подробнее особенности внедрения ITSM на примере решения задач по учету воздействия факторов, представленных на рис. 2.

Кроме этого была проведена интеграция системы автоматизации ЦДС с системой мониторинга состояния информационных систем, обслуживаемых РТЦ. Система мониторинга построена на основе программного продукта HP OpenViewServiceDesk. Интеграция с системой мониторинга позволила сотрудникам ЦДС получать информацию о критических событиях, которые привели (или могли привести) к нарушению функционирования различных компонентов информационных систем, а также позволила автоматически формировать заявки на обслуживание этих систем и передавать их соответствующим специалистам РТЦ. Этим существенно сократило время обнаружения и устранения неисправностей и других инцидентов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аутсорсинг - это передача на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами.

Актуальность рассмотрения аутсорсинга связана с его широким распространением в мире, поскольку его применение позволяет в значительной степени повысить конкурентоспособность производственных предприятий за счет снижения издержек, рационализации производственной и управленческой деятельности, фокусирования на инновациях.

Основой концепции аутсорсинга является разделение функций организации на основные и второстепенные, и дальнейшая передача второстепенных функций внешней организации, которая специализируется на этих функциях и более эффективно решает поставленные перед ней задачи.

Со временем концепция аутсорсинга расширилась до передачи специализированным компаниям в отдельных случаях и основных функций организации. Однако, как правило, на аутсорсинг передаются непрофильные, стандартно реализованные процессы и функции, которые не связаны с ключевой деятельностью организации.

Такой подход позволяет организации сконцентрироваться на основном бизнесе и не тратить свои ресурсы на поддержку вспомогательных процессов, сократить издержки, решить проблемы, связанные с получением современных технических знаний.

В настоящее время аутсорсинг распространен во многих сферах современного бизнеса. Поставщики услуг аутсорсинга (аутсорсеры) предлагают свои услуги в области информационных технологий, маркетинга, логистики, производстве комплектующих, бухгалтерского учета и отчетности, управления персоналом, административно-хозяйственного обслуживания, юридического обеспечения.

Аутсорсинг зарекомендовал себя как эффективное средство повышения конкурентоспособности организаций. К числу преимуществ относится:

- снижение себестоимости функций, передаваемых поставщику аутсорсинговых услуг;

- снижение необходимости в собственных сложных технологиях и процедурах;
- получение доступа к технологическим, интеллектуальным, техническим и другим ресурсам высокого профессионального уровня;
- сокращение инфраструктуры и издержек по её содержанию;
- возможность концентрироваться на основных направлениях деятельности организации;
- повышение гарантированных качественных услуг;
- экономия на рабочей силе, техническом персонале и обучении, возможность использовать высвободившиеся ресурсы для других видов деятельности.

Однако, наряду с целым рядом преимуществ, аутсорсинг несет в себе и определенные риски такие, как возникновение зависимости от аутсорсера, потеря контроля над деятельностью и собственными ресурсами, риск утечки информации и появления нового конкурента, использующего опыт и знания предприятия, ущерб имиджу, проблемы с потерей квалификации.

Процесс организации перехода на аутсорсинг требует тщательной подготовки и состоит из ряда этапов, продолжительность которых для разных организаций может быть различной.

Основными этапами процесса перехода к аутсорсингу являются:

- экономическое обоснование принятия решения об аутсорсинге.
- выбор одного или нескольких поставщиков услуг.
- проведение предконтрактных работ и заключение контракта.
- переходный период.
- управление исполнением контракта.
- продление или завершение контракта.

Ключевым критерием при принятии решения о передаче той или иной бизнес-функции в аутсорсинг выступает оценка эффективности использования данного инструмента. Такая оценка должна проводиться с учетом индивидуальных особенностей каждого предприятия и включать в себя не только учет явной экономии (за счет сокращения потребления ресурсов), но и учет скрытой экономии, связанной, прежде всего с сокращением числа объектов управления и контроля.

Кроме того, необходимо принять во внимание, что критерий ценового выигрыша от использования аутсорсинговых услуг по сравнению с выполнением работ своими силами совсем не обязательно является определяющим. В большинстве случаев в начальный период экономии на

аутсорсинге не происходит. Как любое новшество, аутсорсинг также не даст немедленного эффекта.

Развитие аутсорсинговых отношений способствуют постепенной оптимизации структуры компаний, банков, средних и малых предприятий, действующих в сфере экономики, принося им определенные выгоды.

Развитию аутсорсинга способствуют следующие факторы: - возможность сокращения накладных расходов путем ликвидации нерентабельных цехов, участков и подразделений, занятых второстепенными, периодически выполняемыми работами (ремонтно-строительные работы, ремонт оборудования, уборка территорий и др.);

- сокращение производственных затрат путем передачи изготовления заготовок, метизов и комплектующих изделий сторонним предприятиям;

- необходимость во временном использовании специального производственного, технологического, испытательного и лабораторного оборудования, складских помещений, транспортных средств и строительных механизмов;

- размещение заказов на производство продукции или оказание услуг при пиковых нагрузках (сезонный спрос или колебания рыночной конъюнктуры) при недостатке собственных мощностей;

- подстраховка на случай поломки собственного оборудования, чтобы в этих обстоятельствах можно было не останавливать отгрузки и не терять в выручке, а переключиться на производство на стороне.

Преимущества, получаемые пользователем услуг по внешнему ведению бухучета, можно условно разделить на две группы.

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.

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.

У компаний и других субъектов экономических отношений, 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. Компания-заказчик также может

избежать расходов на инвестиции в оборудование и программное обеспечение, необходимое для поддержки передаваемых бизнес процессов и на их последующую техническую поддержку, обучение персонала, а возможно, и сократить расходы на содержание офиса и аппарата управления. Основным преимуществом является возможность использовать чужой высокопрофессиональный опыт, накопленный при решении аналогичных задач, и постоянный доступ к новым технологиям и знаниям.

Аутсорсинг, как форма привлечения внешних ресурсов, уменьшает потребность в инвестициях в неосновные фонды и сокращает накладные расходы (стоимость рабочих мест, обучение сотрудников, информационная поддержка и др.), позволяет избежать расширения штата сотрудников. Наряду с очевидными выгодами использования аутсорсинга в российских отраслях промышленности существуют серьезные, сдерживающие его развитие, факторы. Среди основных причин, препятствующих развитию аутсорсинга в экономике, можно назвать недостаток высококвалифицированных управляющих, способных достаточно точно проанализировать ситуацию и оценить преимущества аутсорсинга в нынешних условиях развития рыночных отношений; снижение оперативности при решении производственно-технологических вопросов при недостаточном уровне развития систем связи и цепей логистики; ограниченное количество альтернативных производителей и поставщиков услуг в данном регионе или в радиусе допустимых транспортных издержек, что затрудняет или делает невозможным подбор оптимальных или экономически выгодных партнеров для взаимодействия на условиях аутсорсинга. Экономическая эффективность перехода на аутсорсинг очевидна. Очень часто ошибочно считают что затраты на аутсорсинг сравнимы только с затратами на содержание персонала, вовлеченного в передаваемый бизнес-процесс. Если принять во внимание все перечисленные выше факторы, чаша весов склонится 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.

Вторая группа преимуществ специфична именно для аутсорсинга финансовой функции и заключается в переложении ответственности за организацию учета и правильность его ведения на консалтинговую компанию. Возмещение убытков, связанных с неправильным расчетом налогов или с несвоевременным предоставлением отчетности происходит за счет поставщика услуг или по страховому договору (большинство

серьезных консалтинговых фирм страхуют свою профессиональную ответственность).

Все это вызывает у предпринимателей опасения в утрате контроля над предприятием и нежелание доверять сторонней организации определенные сведения о своей деятельности, необходимые для обеспечения эффективного взаимодействия заказчика и аутсорсера. Действительно, при аутсорсинге заказчик до некоторой степени теряет возможность контроля над переданной на сторону части деятельности компании. Поэтому в некоторых случаях целесообразно, чтобы заказчик имел собственного контролера у аутсорсера, который будет оценивать эффективность работы и соответствие уровня предоставляемых услуг требованиям заказчика. Следует особо отметить, что заказчику, заключающему контракт по аутсорсингу, следует включить в него описание условий выхода из соглашения без потерь. Если заказчик передает аутсорсеру свой персонал, оборудование и собственность, то условия выхода из такого соглашения должны позволить вернуть их в компанию заказчика.

Защититься от некачественных аутсорсинговых услуг и минимизировать риски при передаче деловых функций сторонней структуре можно при условии правильного заключения договора об уровне ответственности при предоставлении услуг (ServiceLevelAgreement-SLA). В этом договоре определяется профессиональная ответственность сторон и устанавливаются обязанности подрядчика в обеспечении надлежащего качества услуг и возмещении возможных убытков. На основании такого договора можно заставить аутсорсера исправить свои ошибки и возместить убытки. Однако, большинство аутсорсинговых компаний не обладают достаточными активами для возмещения возможных убытков от некачественной работы, поэтому контракты на обслуживание становятся предметом страхования ряда юридических, консалтинговых, бухгалтерских, аудиторских, IT-услуг и др. Компании, успешно использующие аутсорсинг, стремятся обезопасить выполнение собственных обязательств и ожидают от своих поставщиков максимальной открытости для установления надежных партнерских отношений.

Медленное развитие аутсорсинговых отношений среди различных субъектов предпринимательской деятельности, в свою очередь, сдерживает инновационный процесс в российской экономике и тем ограничивает возможности ускоренного социально-экономического развития нашей страны. По мере развития внутреннего рынка, с ростом устойчивости и эффективности малых предприятий, специализирующихся

на поставках по субконтрактным отношениям, крупные компании в большей мере начнут ориентироваться на развитие аутсорсинга, как это, например, практикуется в мировой автомобильной промышленности, где основным производительным звеном являются малые предприятия как поставщики заготовок, деталей и узлов, а не крупные автомобильные концерны. Учитывая необходимость ускоренного развития отечественного малого бизнеса в производственной и научно-технической сфере как одного из важнейших условий устойчивого экономического роста страны, можно утверждать, что аутсорсинговые услуги станут основой взаимодействия малого предпринимательства с крупными и средними предприятиями во многих направлениях деятельности, среди которых наиболее перспективными являются проведение исследований и осуществление экспериментальных работ, оказание информационных, маркетинговых, аналитических, административных и др. услуг, уборка территорий и помещений (производственных и офисных), проведение ремонтных работ - оборудования, зданий, сооружений, изготовление несложных изделий (заготовки, метизы, комплектующие изделия), уборка промышленных отходов и их переработка для последующей утилизации, модернизация или утилизация устаревшего оборудования, логистика на местном уровне и др.

Мировой опыт развития аутсорсинга указывает на органическую необходимость взаимодействия крупных, средних и малых предприятий в сфере оказания услуг. При этом появились крупнейшие компании - поставщики услуг, которые выросли из малого бизнеса, специализирующегося в сфере услуг для крупных предприятий. Учитывая необходимость расширения и эффективности делового сотрудничества крупных средних и малых предприятий. В Москве создан Межрегиональный центр промышленной субконтрактации. Деятельность Центра способствует развитию национальной системы субконтрактации, которая объединяет свыше 4 (региональных и местных) центров субконтрактации и взаимодействует почти с 7 тысячами промышленными предприятиями в России и за рубежом. Благодаря информационной системе субконтрактации более 50 тысяч потенциальных партнеров получают необходимые сведения об имеющихся деловых предложениях, о конкурсах, о конференциях и различных услугах для предпринимателей, предлагаемых Центром.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Учебники и учебные пособия

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРМА-М, 2003. – 187 с. (Серия «Высшее образование»).
2. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента / Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 478 с.
3. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 464 с.
4. Батрин Ю.Д. Бюджетное планирование деятельности предприятий. – М.: Высшая школа, 2011. – 288 с.
5. Богатенко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 522 с.
6. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 366 с.
7. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. М.: Финансы и статистика, 2010. – 272 с.
8. Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 345 с.
9. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – Таганрог: «ТРТУ», 2009. – 620 с.
10. Евдокимов А.И. и др. Международные экономические отношения: Учебник. – М.: ТК Велби, 2011 – 552 с.
11. Ерофеева В.А. Учет, информация, управление: прямые и обратные связи. - М.: Финансы и статистика, 2008. – 192 с.
12. Ивлев А.Г. Аутсорсинг организационного развития. – М.: Агентство профессионального сервиса, 2009. – 312 с.
13. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2009. – 212 с.
14. Ковалев В.В. Финансовый анализ. – М.: Бухгалтерский учет, 2010. – 260 с.
15. Ковалев В.В., Ковалев Вит. В. Финансы организаций (предприятий): учебник. – М. Проспект, 2009. – 352 с.
16. Контроллинг как инструмент управления предприятием // Под ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 366 с.

17. Копейкин Д.П. Менеджмент и предпринимательство в рыночной экономике/ Д.П. Копейкин, А.К.Семенов. – М.: Изд-во МУПК, 2009. – 232 с.
18. Российский рынок аутсорсинговых call-центров (центров обработки вызовов). – М.: РБК, 2011. – 75 с.
19. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ЗАО «Новое знание», 2010. – 694 с.
20. Сетков В.И. Основы общего менеджмента (краткий курс). – М.: ИНФРА-М, 2009. – 526 с.
21. Старовойтов М.К. Повышение эффективности организационно-управленческого потенциала современной Компанией. М.: Институт экономики РАН, 2010. – 262 с.
22. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Под ред. Беляева С.Г. и Кошкина В.И. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2009. – 469 с.
23. Финансовый менеджмент: Учебно-практическое руководство./Под редакцией Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2009. – 742 с.
24. Финансы / Под ред. А.М. Ковалевой. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 327 с.
25. Финансы предприятий / Под ред. Е.И. Бородиной. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009 г. – 470 с.
26. Финансы. Денежное обращение. Кредит: учебник для вузов / под ред. Г.Б. Поляка. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 464 с.
27. Финансы: учебник / под ред. Лушина С.И., Слепова В.А. М.: Российская экономическая академия, 2010. – 520 с.
28. Финансы: учебник для вузов / под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской, Б.М. Сабанти. М.: Перспектива; Юрайт, 2010. – 388 с.
29. Челенков А.П. Маркетинг услуг. – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2009. – 410 с.

Книги нескольких авторов

30. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: Дело и Сервис, 2010.
31. Аникин Б.А. Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 288 с. – (Высшее образование).

32. Бакадоров В.Л. и др. Финансово-экономическое состояние предприятия. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 384 с.

33. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. 3-е изд., перераб. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 466 с.

34. Литовских А.М., Шевченко И.К. Финансы, денежное обращение и кредит. Учебное пособие. – Таганрог: ТРТУ, 2009. – 135 с.

35. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний- М.: Высшая школа, 2010. – 320 с.

36. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009. – 252 с.

37. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. – М.: Перспектива, 2009. – 98 с.

Переводные издания

38. Алдерс Р. ИТ-аутсорсинг – практическое руководство: Пер. с англ. – М.: Альпина БизнесБук, 2011. – 244 с.

39. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 490 с.

40. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2011. – 580 с.

41. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учеб. пособие для вузов / Пер. с франц. Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2007. – 550 с.

42. Мошелла Д. Бизнес-перспективы информационных технологий: как заказчик определяет контуры технологического роста: Пер. с англ. – М.: Альпина, 2010. – 252 с.

43. Спарроу Э. Успешный ИТ-аутсорсинг: Пер. с англ. – М.: Кудиц-образ, 2009. – 322 с.

44. Томпсон А., Формби Д. Экономика фирмы / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 2008. – 544 с.: ил.

Повторные издания

45. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Столповой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2009. – 656 с.

Статьи из журнала

46. Бурцев В.В. Как организовать системный Контроллинг в коммерческой организации // Налоговое планирование. – 2011. – № 3. – с. 15-20.

47. Демидова Л.С. Сфера услуг в постиндустриальной экономике // *Мировая экономика и международные отношения*. – 2009. – № 2. – с. 25-26.
48. Дука Б. Проблемы бюджетирования, или где «спотыкаются» ваши финансы. // *Люди и дела*. – 2011. – № 7.
49. Киселев А.Н. Субконтракция: действенный механизм организации производства // *Компас промышленной реструктуризации*. – 2011. – № 1. – с. 13-14.
50. Крейнина М.Н. Цели и задачи финансового менеджмента. // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2010. – № 5. – с. 19-23.
51. Ламонов Д. Постановка ССП: как избежать провала // *Консультант*. – 2011. – № 7. – с. 35-39.
52. Матвейчева Е.В., Вишнинская Г.Н. Традиционный подход к оценке финансовых результатов деятельности предприятия // *Аудит и финансовый анализ*. – 2011. – № 1. – с. 9-18.
53. Рыженкова И. Контроллинг – условие эффективного управления. // *Работа сегодня*. – № 7 от 19 февраля 2011 г. – с. 14-16.
54. Савчук В.П. Финансовая диагностика предприятия и поддержка управленческих решений. // *Корпоративный менеджмент*. 2011. – № 5. – с. 19-23.
55. Савчук В.П. Финансовый анализ деятельности предприятия (международные подходы). // *Корпоративный менеджмент*. – 2011. – № 6. – с. 22-26.
56. Самочкин В.Н., Калюкин А.А., Тимофеева О.А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием. // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2010. – № 2. – с. 23-28.
57. Степанов В.Т. Особенности правового регулирования деятельности унитарных предприятий в деловом обороте // *Юрист*. – 2011. – № 2. – с. 18-20.
58. Улина С.Л. Подходы к формированию системы финансового менеджмента в России. // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2010. – № 2. – с. 25-29.
59. Фрейнкман В., Шурыгина С. Аутсорсинг контакт-центров // *ComputerWeek*. – 2011. – № 8. – с. 26-32.
60. Хлебников Д.В. Аутсорсинг как инструмент снижения бизнес-затрат и оптимизации бизнес-системы // *Компас промышленной реструктуризации*. – 2011. – № 2. – с. 26–28.

61. Юрьев С.В. Формирование инновационной стратегии аутсорсинга (Печ.«Актуальные проблемы технико-технологического и социально-экономического обеспечения сферы сервиса» под редакцией заведующего кафедрой "Мировая экономика", д.э.н., проф. Черненко В.А.-СПб.: Изд-во СПбГУСЭ, 2010. 355с. – С. 240-243.

Иностранные источники:

62. Baden-Fuller C., Targett D., Hunt B. Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure // European Management Journal, 2010. Vol. 18 (3). P. 285–295.

63. Birou L.M. and Fawcett S.E. International Purchasing: Benefits, Requirements, and Challenges // International Journal Of Purchasing and Materials Management, Spring 2003.

64. Bryce D.J., Useem M. The Impact of Corporate Outsourcing on company value // European Management Journal, 2008. Vol. 16 (6). P. 635–643.

65. Derose G. Outsourcing: Training and Education. – London: Financial Times, 2010.

66. Downes M.P. Sr. Outsourcing as New Future // Business Online, 2010. P. 88–96.

67. Greaver M. Strategic Outsourcing. – London: Financial Times, 2010.

68. Inter-Agency Task Force on Statistics of International Trade in services. Progress Report, May 2011. – World Trade Organization. S/CSS/W/81, 9 May 2011.

69. Lacity M.C. and Hirscheim R. Information Systems Outsourcing. – New York, 2003.

70. Monczka R.M. Purchasing 2010: Building The Infrastructure. NAPM Annual International Purchasing and Materials Managements Conference Proceedings, 1994.

71. World Trading Organization. Annual Report 1998. Geneva: World Trading Organization (WTO), 2008.

Электронные научные издания

72. Кубышкин И. Использование финансового анализа для управления компанией // Журнал "Финансовый директор" № 4 за 2011 год http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/finance_management.shtml

ПРИЛОЖЕНИЕ

Договор аутсорсинга

г. _____

« ____ » _____ г.

_____, именуемый в дальнейшем «Заказчик», в лице _____, действующего на основании _____, с одной стороны, и _____, в лице _____,

действующего на основании Устава, именуемый в дальнейшем «Исполнитель», с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1. Настоящий Договор заключен в целях оптимизации функционирования Заказчика за счет сосредоточения им усилий на ведении основной деятельности.

1.2. Предметом настоящего Договора является передача Заказчиком Исполнителю непрофильных функций в порядке и на условиях, установленных настоящим Договором.

Перечень передаваемых Заказчиком Исполнителю непрофильных функций (далее - "Перечень функций") содержится в Приложении N 1, являющемся неотъемлемой частью настоящего Договора.

1.3. Заказчик поручает, а Исполнитель принимает на себя обязательство выполнять в интересах Заказчика переданные ему по настоящему Договору непрофильные функции Заказчика согласно

Перечню функций (далее - "услуги").

1.4. За оказание услуг по настоящему Договору Заказчик уплачивает Исполнителю вознаграждение в размере, порядке и сроки, установленные настоящим Договором.

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Исполнитель обязуется:

2.1.1. Оказать Заказчику услуги в соответствии с условиями настоящего Договора.

2.1.2. Не передавать и не показывать третьим лицам находящуюся у Исполнителя документацию Заказчика.

2.1.3. Оказать Заказчику услуги лично или с привлечением, при необходимости, специализированных сторонних организаций.

2.1.4. Сотрудничать при оказании услуг по настоящему Договору с иными контрагентами Заказчика, оказывающими ему услуги по смежным вопросам предмета настоящего Договора.

2.1.5. До _ числа каждого месяца представлять Заказчику ежемесячно письменные отчеты о ходе оказания услуг по настоящему Договору.

2.1.6. Представлять Заказчику материалы и заключения в электронном виде на магнитных носителях, а при необходимости - письменные материалы и заключения.

2.1.7. Давать при необходимости по просьбе Заказчика разъяснения заинтересованным лицам, включая государственные и судебные органы, по представляемым Исполнителем в соответствии с настоящим Договором материалам.

2.2. Заказчик обязуется:

2.2.1. Оплачивать услуги Исполнителя в порядке, сроки и на условиях настоящего Договора.

2.2.2. Передавать Исполнителю информацию и материалы, необходимые для выполнения Исполнителем своих обязательств по настоящему Договору.

2.2.3. Подписывать своевременно Акты об оказании услуг с Исполнителем.

2.3. Исполнитель имеет право:

2.3.1. Получать от Заказчика любую информацию, необходимую для выполнения своих обязательств по настоящему Договору. В случае непредставления либо неполного или неверного представления Заказчиком информации Исполнитель имеет право приостановить исполнение своих обязательств по настоящему Договору до представления необходимой информации.

2.3.2. Получать вознаграждение за оказание услуг по настоящему Договору.

2.4. Заказчик имеет право:

2.4.1. Получать от Исполнителя услуги в соответствии с настоящим Договором.

2.4.2. Получать от Исполнителя отчеты, материалы и документы в соответствии с настоящим Договором.

2.5. Предоставление услуг, не указанных в Перечне функций, оформляется дополнительным соглашением Сторон и оплачивается отдельно и дополнительно.

2.6. Стороны обязуются хранить в тайне коммерческую, финансовую и иную конфиденциальную информацию, полученную от другой Стороны при исполнении настоящего Договора.

2.7. Все материалы Исполнителя, включая различные справки, заключения, документы и т.д., как в письменном виде, так и на магнитных носителях, составленные Исполнителем при исполнении обязательств по настоящему Договору, являются конфиденциальной информацией Заказчика (за исключением сведений, перечисленных в ст. 5 Федерального закона от 29.07.2004 г. N 98-ФЗ "О коммерческой тайне") и не могут быть разглашены третьим лицам без письменного согласия Заказчика.

3. ПОРЯДОК ИСПОЛНЕНИЯ ДОГОВОРА

3.1. Исполнитель ежемесячно предоставляет Заказчику письменные отчеты о ходе оказания услуг по настоящему Договору, на основании которых Стороны составляют и подписывают Акт об оказании услуг.

3.2. Подписываемые Сторонами Акты об оказании услуг являются подтверждением оказания услуг Исполнителем Заказчику.

3.3. Отчеты предоставляются Исполнителем до _____ числа _____ месяца, следующего за отчетным

месяцем, Акт об оказании услуг составляется и подписывается Сторонами в течение _____ (____) рабочих дней со дня предоставления отчета.

3.4. При оказании услуг, не указанных в Перечне функций, Исполнитель _____ предоставляет _____ Заказчику дополнительный отчет и Стороны подписывают дополнительный Акт об оказании услуг, который является подтверждением оказания дополнительных услуг Исполнителем Заказчику.

4. ПОРЯДОК ОПЛАТЫ

4.1. _____ Вознаграждение Исполнителя составляет (_____) рублей, включая НДС в размере _____ (____) рублей.

4.2. Вознаграждение уплачивается ежемесячно до _____ числа текущего месяца.

4.3. Вознаграждение уплачивается путем перечисления суммы, указанной в п. 4.1, на расчетный счет Исполнителя.

4.4. Датой оплаты денежных средств считается день зачисления денежных средств на расчетный счет Исполнителя.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

5.1. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по настоящему Договору виновная Сторона уплачивает другой Стороне пеню в размере % (процентов) от суммы неисполненных обязательств за каждый день просрочки исполнения.

5.2. За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязательств по настоящему Договору Стороны несут иную ответственность в соответствии с действующим законодательством РФ.

5.3. Ни одна из Сторон не будет нести ответственности за полное или частичное неисполнение другой Стороной своих обязанностей, если неисполнение будет являться следствием обстоятельств непреодолимой силы, таких как: пожар, наводнение, землетрясение, забастовки и другие стихийные бедствия, война и военные действия или другие обстоятельства, находящиеся вне контроля Сторон, препятствующие выполнению настоящего Договора, возникшие после заключения Договора.

Если любое из таких обстоятельств непосредственно повлияло на неисполнение обязательства в срок, указанный в Договоре, то этот срок соразмерно отодвигается на время действия соответствующего обстоятельства.

5.4. Сторона, для которой сделалось невозможным исполнение обязательств по Договору, обязана не позднее 5 дней с момента их наступления и прекращения в письменной форме уведомить другую Сторону о наступлении, предполагаемом сроке действия и прекращении вышеуказанных обстоятельств.

6. ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ СПОРОВ

6.1. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между Сторонами, будут разрешаться путем переговоров.

6.2. _____ При неурегулировании в процессе переговоров спорных вопросов споры подлежат рассмотрению в Арбитражном суде г. _____ .

7. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

7.1. Срок действия настоящего Договора с " _____ " _____ г. по " _____ " г.

7.2. Настоящий Договор может быть расторгнут в любое время по инициативе каждой из Сторон с

обязательным предупреждением другой Стороны за {} рабочих дней до его расторжения.

7.3. Если ни одна из Сторон не заявит о своем желании расторгнуть настоящий Договор за... дней до окончания срока действия, настоящий Договор считается пролонгированным на следующий на тех же условиях.

7.4. Все изменения и дополнения к настоящему Договору, а также его расторжение считаются действительными при условии, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями обеих Сторон.

8. ИНЫЕ УСЛОВИЯ

8.1. Все дополнительные соглашения Сторон, акты и иные приложения к настоящему Договору, подписываемые Сторонами при исполнении настоящего Договора, являются его неотъемлемой частью.

8.2. Настоящий Договор составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному для каждой из Сторон.

9. АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН