

## ОСНОВНЫЕ ВИДЫ АУТСОРСИНГА В ПРОЦЕССЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ С ВНЕШНИМИ ИСПОЛНИТЕЛЯМИ

**Исследуются отдельные виды аутсорсинга, которые реализуются в отношениях с внешними исполнителями. Выявлена специфика российской практики и стратегии при реализации производственного, информационного, финансового и других видов аутсорсинга. Раскрываются функции, передаваемые российскими компаниями внешнему исполнителю.**

**Ключевые слова:** аутсорсинг, оффшоринг, аутсорсинговое партнерство.

В зависимости от особенностей функционирования предприятия можно выделить:

1. Производственный аутсорсинг – при производственном (или промышленном) аутсорсинге, сторонней организации передаются частично или целиком производство продукции или ее компонентов.

2. Информационные технологии – аутсорсинг (ИТО) – оффшорное программирование; создание веб-ресурсов; разработка, установка, сопровождение ПО; обслуживание техники сторонними специализированными компаниями.

3. 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.

Наиболее часто в основе аутсорсинга лежит передача предприятиями внешнему исполнителю 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).

Аутсорсинг в сфере ИТ – это 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 выгоды 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.

Во многих отраслях компании сталкиваются с необходимостью пользоваться услугами дата-центров или ЦОД, что обусловило аутсорсинг центра обработки данных (ЦОД). Строительство собственного ЦОД требует от компании привлечения финансовых ресурсов, проведения общестроительных работ, решения про-

блем 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 2007–2008 гг., 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, Exigen Services и Департамент ИТ. Среди зарубежных компаний можно отметить, например TopCoder.

Аутсорсинг в финансовой сфере – это один из вариантов обеспечения бухгалтерского учета на предприятии, за которое несет полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия. В данном варианте в целях обеспечения бухгалтерского учета на своем предприятии и предоставления необходимой отчетности ФНС и внебюджетным фондам используется специализированная компания. Формы сотрудничества могут быть весьма разнообразны, начиная от формирования «нулевой отчетности» 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 объемов 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.

Пользуется популярностью 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. HRO, Human Resources Outsourcing) приобрела значительную популярность. Чаще передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников (а также лизингом персонала и аутстаффингом), реже – процессы кадрового администрирования и расчета 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 [3]. 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. Распространенным примером аутсорсинга бизнес-процессов является аутсорсинг процессов в области управления взаимоотношениями с клиентами (англ. CRM) и, в частно-

сти, аутсорсинг обработки телефонных вызовов и передача на сторону колл-центров. Многие западные компании используют именно этот тип аутсорсинга, размещая колл-центры в местах с дешевой рабочей силой, зачастую, в других странах.

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

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

сы (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 договоры. 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 IT и организация колл-центров, 1/3 часть компаний, участвовавших в опросе, уже используют оффшоринг для разработки новых продуктов и маркетинговых исследований (см. рис. 1) 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.

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 взя-

той компании. Аутсорсинг финансовой службы 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. 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

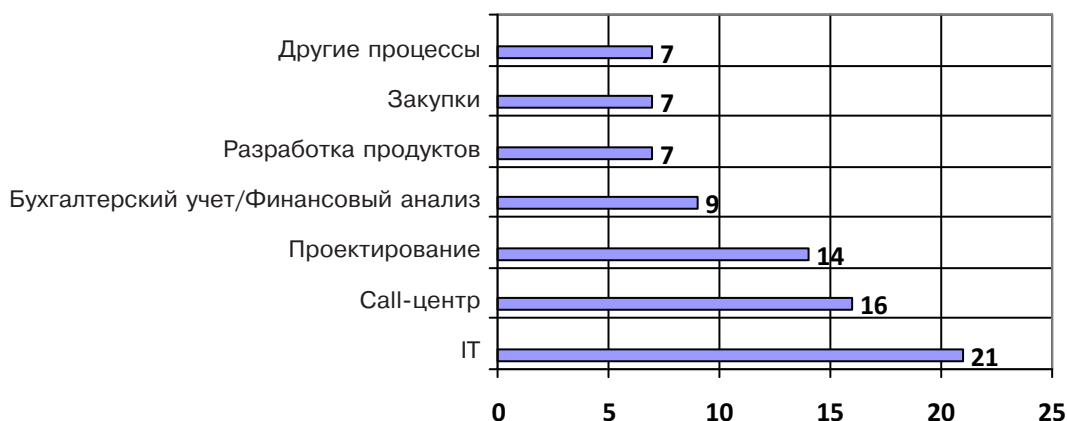


Рисунок 1. Бизнес процессы, передаваемые на аутсорсинг, %

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 следствие, 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 IBS DataFort.

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 компании. Аутсорсинг помогает нарастить количество служащих медленнее, чем это обычно происходит. Несмотря на значительные успехи отечественных компаний, занимающихся оффшорным программированием, российский ры-



нок 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 программного обеспечения. 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 Agile Programming). 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.

08.11.2011

Сведения об авторе:

**Черненко Владимир Анатольевич**, заведующий кафедрой мировой экономики, международных отношений и туризма Санкт-Петербургского государственного университета сервиса и экономики, доктор экономических наук, профессор  
191015, г. Санкт-Петербург, ул. Кавалергардская, 7, тел. 8(812) 3103509,  
e-mail: chernenko1003@yandex.ru

UDC 336.65.74

**Chernenko V.A.**

E-mail: chernenko1003@yandex.ru

**THE MAIN TYPES OF OUTSOURCING IN THE PROCESS OF ECONOMIC RELATIONS WITH FOREIGN PERFORMERS**

Various types of outsourcing realizing in connection with external performers are examined. Particular aspects of Russian practice and strategy of production, informative, financial and other kinds of outsourcing are revealed. The functions given to external performers by Russian companies are disclosed.

Key words: outsourcing, offshoring, outsourcing partnership.