

УДК 332.1

## ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЧЕРЕЗ МЕХАНИЗМ АУТСОРСИНГА

**Власова Н.В., Горбатенко Е.Н., Новокупова И.Н.**

*Владимирский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Владимир, e-mail: vlasovavib@mail.ru, gorbatenko.el@yandex.ru, novokupovain@mail.ru*

В статье проводится анализ развития основных видов аутсорсинга в России, раскрываются недостатки и выгоды для бизнеса. Рассматриваются правила перехода предприятия на аутсорсинговые услуги. Формулируются основные критерии выбора аутсорсинговой компании, которые позволяют снизить риски предприятия, выбрать надёжного и квалифицированного аутсорсера, выстроить эффективную производственную систему с учётом стратегических задач. Особенно хорошую динамику развития аутсорсинговые услуги показывают во времена кризисов, исключением не являются и новые экономические условия, сложившиеся сегодня в России. Аутсорсинг, как достаточно новая форма организации бизнеса, помогает клиенту эффективно управлять бизнесом, сокращать расходы, улучшать качество продукции, повышать рентабельность деятельности, тем самым получая ряд очевидных превосходств над конкурентами. Об аутсорсинге знают и достаточно часто пользуются его услугами крупные финансовые организации, государственный сектор, телекоммуникационные организации, ритейл, пищевая промышленность. Наиболее востребованными услугами выступают: IT-аутсорсинг, кадровый аутсорсинг (аутстаффинг и лизинг), аутсорсинг охраны труда, консалтинговые услуги. Однако не все предприятия знают о возможностях аутсорсинга, его преимуществах и рисках, которые могут сопровождать эти услуги. При передаче части бизнеса на аутсорсинг предприятия должны тщательно изучить региональный рынок услуг и помнить сформулированные в статье правила. Кратко такие правила можно обозначить так: привлекать аутсорсеров на направления, которые являются непрофильными или требуют больших затрат на поддержание высокой квалификации сотрудников; строго отслеживать сам процесс аутсорсинга от начала и до конца: его технологию, квалификацию, знания, навыки специалистов, сроки сдачи готового проекта; при этом чётко формулируя свои цели и задачи для аутсорсера; целью перехода на аутсорсинг должно быть не только снижение издержек предприятия, но и стратегическая целесообразность для предприятия; договорные отношения, сопровождающие проект, должны учитывать в том числе информационную безопасность, качество услуг и быть застрахованы штрафными санкциями; при более рискованных проектах или малом опыте работы с аутсорсинговыми компаниями использовать косорсинг. Соблюдая эти правила, бизнес сможет оценить по достоинству все те преимущества, которые даёт аутсорсинг.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорсер, IT-аутсорсинг, косорсинг, производственный аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, аутсорсинг знаний, аутстаффинг

## BUILDING AN EFFECTIVE SYSTEM OF BUSINESS PROCESSES THROUGH THE MECHANISM OF OUTSOURCING

**Vlasova N.V., Gorbatenko E.N., Novokupova I.N.**

*Vladimir branch of the «Financial University under the Government of the Russian Federation», Vladimir, e-mail: vlasovavib@mail.ru, gorbatenko.el@yandex.ru, novokupovain@mail.ru*

The article analyzes the development of the main types of outsourcing in Russia, revealed shortcomings and business benefits. We consider the rules of transition to outsourcing services. With the main criteria for choosing an outsourcing company that can reduce the risks of the enterprise, to select a reliable and competent outsourcing, build an efficient production system taking into account the strategic objectives. Especially good momentum of development outsourcing services show in times of crisis, is not an exception and the new economic conditions prevailing in Russia today. Outsourcing is a relatively new form of business organization, helps the client to effectively manage business, reduce costs, improve product quality, increase the profitability of, thereby obtaining a number of obvious advantage over its competitors. Outsourcing known and often used its services to large financial institutions, public sector, telecommunications organizations, retail, food industry. The most popular services are the IT-outsourcing, human resources outsourcing (outstaffing and leasing), outsourcing of labor protection, consulting services. However, not all businesses are aware of the possibility of outsourcing, its benefits and risks that may accompany these services. When the transfer of the business of outsourcing, companies should carefully consider the regional market of services and to remember the rules set forth in the article. Briefly, such rules can be defined as follows: involve outsourcing to destinations that are non-core or requiring costly to maintain highly qualified employees; to monitor closely the process of outsourcing from start to finish: its technology, skills, knowledge, and skills of specialists finished project deadlines; while clearly articulating their goals and objectives for outsourcing; the purpose of the transition to outsourcing should be not only reduce costs enterprise but strategic fit for the company; contractual relationships, accompanying the project should take into account, inter alia, information security, quality of service and penalties are insured; with riskier projects or small experience with outsourcing companies use kosorsing. By following these rules, businesses will be able to appreciate all the benefits that outsourcing provides.

**Keywords:** outsourcing, outsourcer, IT-outsourcing, cosourcing, manufacturing outsourcing, business process outsourcing, outsourcing of knowledge, outstaffing

Сегодня бизнес всё больше задумывается о том, как эффективно управлять предприятием, при этом наращивая доход и сохраняя инвестиционный потенциал.

Основные составляющие известны: востребованность выпускаемой продукции или услуг; себестоимость изготовления ниже рыночной; высокое качество не только

продукции (услуги), но и бизнеса в целом. Сбалансировать эти интересы достаточно сложно, но возможно, в том числе и благодаря использованию аутсорсинга.

Если кратко охарактеризовать сущность аутсорсинга, то это передача внешним подрядчикам (аутсорсерам) функций, которые предприятие не позиционирует как основные. При этом считается, что услугу предоставляет именно специализирующаяся на этом бизнес-процессе организация. Предприятие может передать на аутсорсинг услуги, требующие высоких навыков или, наоборот, не требующие высокой квалификации специалистов, или услуги по выполнению стандартных функций и связанные с техническим решением проблемы [1].

Основная идея аутсорсинга заключается в том, что предприятие освобождает себя от непрофильных направлений деятельности, а само концентрирует свою деятельность на основном бизнесе. Дословно в переводе с английского *outsourcing* – это удалённый источник или привлечение ресурсов извне. Специалисты Института аутсорсинга (США) выделяют три основных его вида:

– ИТ-аутсорсинг – считается лидером в данном направлении, заключается в передаче работ по управлению информационной инфраструктурой специализированной фирме;

– производственный – включает передачу части производственного процесса или производственного цикла или продажу своих подразделений с целью дальнейшего взаимодействия в рамках аутсорсинга;

– аутсорсинг бизнес-процессов, который включает последовательность действий по выполнению определённого вида деятельности на всех этапах жизненного цикла предмета деятельности.

Считается, что в России в качестве первых аутсорсеров выступили частные охранные компании. Рынок аутсорсинговых услуг в России получил своё развитие только после 1998 года: кризис в стране заставил предпринимателей искать новые способы снижения издержек, поскольку содержать высокооплачиваемых специалистов многим предприятиям стало неэффективно. Кризис 2009–2010 гг. показал, что рынок аутсорсинга не только не сдал своих позиций, но и успешно развивался. В 2014 г. сознание необходимости услуг аутсорсинга появилось не только у крупных предприятий, но и у малого и среднего бизнеса [2].

Развитие аутсорсинга в России происходит одновременно по нескольким направлениям. Сегодня, уже по традиции, в России выделяют четыре основных направления: ИТ-аутсорсинг, производственный, бизнес-процессов, аутсорсинг знаний (аудит, консалтинг).

Например, одна из фирм, занимающихся предоставлением ИТ-аутсорсинга в России, уже успешно реализовала более 300 проектов в различных отраслях, квалификации инженеров подтверждены более 400 сертификатами, в арсенале фирмы более 500 сертификатов от производителей оборудования и программного обеспечения [4].

Согласно данным, опубликованным в годовом отчёте аналитической фирмой IDC по анализу российского рынка, рынок ИТ-услуг в 2013 г. вырос на 8% и составил 7,7 млрд долл., а в 2014 г. снизился на 15% до 6,57 млн долл., однако в рублёвом выражении из-за скачка курса российской валюты этот показатель в рублёвом выражении вырос чуть более чем на 2% [5]. Отмечается также переход от сотрудничества с зарубежными поставщиками аутсорсинговых услуг к развитию сотрудничества с российскими подрядчиками. По потреблению ИТ-услуг лидируют финансовые организации, за ними следует государственный сектор, телекоммуникационные и медиаорганизации, ритейл, топливно-энергетический комплекс и пищевая промышленность. Активно развиваются проекты аутсорсинга по предоставлению государственных и муниципальных услуг в электронной форме. Сегмент ИТ-услуг, по мнению IDC, развивается по трём базовым направлениям: сетевой консалтинг и сетевая интеграция, консалтинг и настройка прикладного ПО. Растёт количество отечественных разработчиков сервисов (SaaS, IaaS, BPO, MPS) [4].

Анализ регионального рынка показал, что чаще всего предприятия переводят на аутсорсинг бухгалтерию, юристов, кадры (аутстаффинг), охрану, рекламу, клининг и пользуются ИТ-аутсорсингом. ИТ-аутсорсинг достаточно развит, поскольку бизнес оценил все его основные преимущества: снижение издержек на подбор, обучение и развитие ИТ-персонала; увеличение надёжности ИТ-инфраструктуры; возможности выбора, подходящего запросам бизнеса, пакета услуг: полного или неполного (с одной или несколькими функциями), доступа к новейшим технологиям [3]. Отметим, что сегодня бизнес выбирает региональных представителей, поскольку их услуги значительно дешевле, чем в мегаполисах.

ИТ-аутсорсинг в регионе представлен несколькими направлениями:

– ИТ-аудит – независимая оценка состояния ИТ-инфраструктуры и ИТ-сервисов предприятия и предоставление рекомендаций по повышению производительности работы и снижению затрат на эксплуатацию;

– системная интеграция, например «беспробойная межофисная связь»;

– «облачные» технологии, аренда 1С на индивидуальном сервере с гарантированной производительностью и доступностью 99,9%: аренда виртуальных серверов Windows и Unix, корпоративная почта, виртуальное рабочее место;

– сопровождение и управление ИТ-инфраструктурой;

– сопровождение бизнес-приложений;

– сервисная поддержка.

Наиболее востребованной малым и средним бизнесом услугой можно назвать и кадровый аутсорсинг (аутстаффинг и лизинг) [6]. Способ привлечения исполнителей, которые не числятся в штате предприятия (официально оформлены в аутсорсинговой компании), но при этом выполняют весь функционал, называют аутстаффингом. Используется и другой вариант, когда персонал предоставляется аутсорсером по контракту в соответствии с той квалификацией, которая необходима предприятию, и на определённый срок. Такая услуга называется кадровым лизингом. На условиях лизинга работают, например, мобильные группы кассиров в торговых точках. Эти специалисты хорошо оперируют всеми видами кассовых аппаратов и могут свободно перемещаться из одной торговой точки в другую. Отметим, что такой принцип обслуживания торговых сетей в регионах не так развит ввиду низкого спроса на данный вид услуги. Однако крупные аутсорсинговые компании стараются иметь свои представительства для аренды и аутсорсинга в городах, включая Москву, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Казань, Самару, Ростов-на-Дону, и активно продвигают свои услуги в другие регионы.

В целом для предприятия выгоды аутсорсинга очевидны: штат сотрудников не увеличивается; экономятся средства на аренде офиса для удалённых сотрудников, на их обучении; осуществляется подмена опытного штатного сотрудника на время его отпуска или длительного больничного; регулируются сезонные всплески и спады потребности в работниках; осуществляется широкий географический охват, если компания работает в нескольких регионах, что позволяет повысить управляемость бизнеса и его сфокусированность на основных задачах; существенно оптимизируются затраты при управлении большой численностью штата линейного персонала.

У аутсорсинговой компании всегда имеется возможность онлайн контроля работы персонала с помощью современных технологий, например скриншотов с компьютеров сотрудников, цикл работ контролируется из главного офиса по цепочке

«офис – координатор – супервайзер – линейный сотрудник»; своевременной замены сотрудников в случае неудовлетворительного выполнения задания.

Хорошее развитие в регионе получил аутсорсинг охраны труда, который позволяет существенно снизить расходы на охрану труда, одновременно с ростом эффективности в этой сфере. Часто региональные аутсорсинговые компании предлагают следующий набор услуг: обучение и проверка знаний по охране труда и кадрам, помощь по охране труда и кадрам; специальную оценку условий труда и уровня воздействия опасных факторов; идентификацию вредных и опасных факторов производственной среды и трудового процесса.

Однако существуют и определённые трудности с использованием аутсорсинговых услуг: в Гражданском кодексе до сих пор нет понятия «аутсорсинг», отношения регулируются либо договором возмездного оказания услуг или договором подряда; специалисты, предоставляемые аутсорсером, могут быть низкой квалификации, а цены за услуги достаточно высокими; часто предприятиями не анализируется экономическая эффективность перехода на аутсорсинг; высокие риски обычно сопровождают аутсорсинг нового проекта, основанного на технологии, которая до этого момента не применялась.

Для того, чтобы снизить риски предприятиям, которые решили передать часть бизнес-процессов на аутсорсинг, необходимо придерживаться следующих правил:

1. Передавать на аутсорсинг только те проекты, которые не требуют глубоких знаний о бизнесе этого предприятия, заказчиках.

2. Для получения качественных услуг заказчику аутсорсинговых процессов необходимо строго отслеживать все этапы его осуществления.

3. Строго проработать набор тех задач, которые будут стоять перед аутсорсером. Цели проекта должны быть реалистичными. Для этого лучше разработать матрицу ответственности, которая документально подтвердит процессы, переносимые на аутсорсера, и правила, по которым будут регулироваться отношения сторон.

4. Отслеживать время сдачи готового решения задачи.

5. Нанимать на аутсорсинг только надёжный, квалифицированный персонал, который уже зарекомендовал себя на рынке аутсорсинговых услуг. При заключении договора аутстаффинга необходимо оговорить количество используемых специалистов и возможность их увеличения или сокращения; сроки их замены, сферу деятельности.

Знания и навыки специалистов должны подтверждаться соответствующими сертификатами.

6. Решение о переходе предприятия на аутсорсинг должно приниматься после рассмотрения и других альтернативных вариантов по достижению поставленных целей.

7. Аутсорсинговую компанию необходимо выбирать после глубокого изучения рынка, оценки откликов и сравнения цен на услуги.

Основными критериями для предприятия при выборе аутсорсинговой компании должны стать:

- высокий пул ключевых партнёров аутсорсера, что свидетельствует о высоком опыте работы и компетенции сотрудников в данном секторе с учётом особенностей бизнес-проектов;

- возможность аутсорсера инвестировать в новые потребности развития бизнеса клиента;

- высокая финансовая стабильность аутсорсера, которая позволяет устойчиво развиваться бизнесу клиента под воздействием негативных внешних факторов;

- положительные отзывы и рекомендации клиентов;

- наличие квалификационных сертификатов.

8. Обоснование передачи части функций на аутсорсинг, кроме снижения затрат на обслуживание, должно учитывать стратегическую целесообразность для предприятия.

Стратегию аутсорсинга необходимо разрабатывать только после технико-экономического обоснования выбора между реализацией функций своими силами или передачей на аутсорсинг. Необходимо учитывать такие параметры, как качество эксплуатации, информационная безопасность, внутренняя себестоимость каждой услуги и сравнение её стоимости с рыночной ценой. Кроме этого, необходимо проработать наиболее эффективную модель предоставления услуг с оценкой участвующего или требуемого количества персонала. Результатом перехода на аутсорсинг должны стать показатели оперативности решения задач, гарантированные высокой работоспособностью всех участков системы, другие технико-экономические и финансовые показатели.

9. Не менее значимым является тот факт, что время исполнения и качественная характеристика услуги должны определяться договорными отношениями, быть застрахованными штрафными санкциями.

Заключая договор, необходимо особое внимание уделить следующим направлениям: способам взаимодействия с аутсорсером и способам предоставления основных

документов (бухгалтерской и финансовой отчётности, налоговых деклараций и пр.), диапазону предоставляемых услуг, описанию рабочего процесса по каждой услуге, возможности изменения комплекта услуг по желанию сторон, квалификации персонала, возможности принимать решения координационных задач во взаимодействии с предприятиями – получателями аутсорсинговых услуг.

Информационная безопасность и качество услуг должны быть гарантированы Соглашением об уровне обслуживания, подкреплённым штрафными санкциями, и Соглашением о конфиденциальности.

10. Минимизация рисков, которые сопровождают новые проекты, может осуществляться через функцию косорсинга. Косорсинг – это, по сути, двухступенчатый аутсорсинг, который подразумевает использование третьей стороны как «подушку безопасности» между высокотехнологичными сотрудниками, работающими над проектом, и технически менее опытными клиентами.

Считается, что от такого взаимодействия в выигрыше остаются все три стороны проекта: клиент получает прекрасное обслуживание, подрядчик экономит время на взаимодействии с технически подготовленной группой управления проектами, а представители косорсинга продолжают повышать свою квалификацию и совершенствовать свой наработанный опыт.

Отметим, что при решении вопроса перехода на аутсорсинг предприятия должны учитывать его основные преимущества:

- в отличие от договора подряда аутсорсинг – это определённая стратегия управления предприятием, которая подразумевает реструктуризацию не только внешних отношений, но и внутренних взаимосвязей;

- аутсорсинг подразумевает возможность длительного сотрудничества и, как следствие, высокое доверие партнёру;

- аутсорсинг предоставляет возможность разрабатывать продукты и услуги, которые сложно получить при помощи существующей организационной структуры;

- аутсорсинг предоставляет возможность снижения затрат на содержание персонала, в том числе выплат во внебюджетные фонды, оплаты больничных и отпусков, экономии на аренде офиса, кадровом и бухгалтерском сопровождении, что же касается квалификации аутсорсера, то конкуренция на рынке работает и всегда, при желании, можно найти хорошего исполнителя;

- используя удаленный аутстаффинг, предприятие приобретает доступных профессионалов в любой численности, не увеличивая собственный штат;

имеет возможность в любой момент уволить или же заменить их; экономит на аренде офиса, кадровом и бухгалтерском сопровождении и иных затратах на персонал;

– аутсорсинг помогает предприятиям выстраивать эффективную производственную систему, реализовывать шаги по поддержке изменений, экономить ресурсы и гармонично совмещать интересы свои, персонала, партнёров, при этом соблюдая требования государства;

– предприятие, использующее аутсорсинг, приобретает в том числе и имиджевые дивиденды, получая ряд очевидных преимуществ над конкурентами.

Ожидаемыми результатами применения аутсорсинга для бизнеса должны стать: выявление узких мест и предоставление рекомендаций по их устранению; повышение надёжности, производительности и снижение затрат; системное развитие бизнеса с учётом стратегических задач предприятия, что в конечном итоге повышает экономическую эффективность деятельности.

В заключение отметим, что аутсорсинг и аутстаффинг давно доказали свою эффективность за рубежом. В России крупные провайдеры услуг аутсорсинга и аутстаффинга готовы открывать региональные офисы с учетом особенностей ведения бизнеса «на местах», запускать пилотные проекты с учётом специфики бизнес-проектов. Решение остаётся за предприятием, которое должно оценить все преимущества аутсорсинга как одного из направлений бизнес-процесса, обеспечивающего функциональную и стратегическую выгоду, способствующего динамичному и уверенному развитию бизнеса даже в условиях нестабильной среды.

#### Список литературы

1. Власова Н.В. Инновационные технологии взаимодействия субъектов лизингового финансирования // Кредитно-лизинговые отношения: теория и практика реализации: монография / коллектив авторов; под ред. канд. экон. наук, доц. Д.В. Кузнецова – Владимир, 2014. – 216 с.

2. Власова Н.В. Новые форматы региональных кредитных организаций как фактор качественного развития банковской системы // Вестник университета (ГУУ). – Издательский дом ГУУ. – 2015. – № 2. – С. 216–222.

3. Горбатенко Е.Н. Динамическая модель для финансового анализа банка // Динамика сложных систем. XXI век. – 2014. – т.8, № 1. – С. 45–47.

4. Кузнецов Д.В., Новокупова И.Н., Румянцева Р.Н. Проблемы и перспективы развития лизинга в России как источника финансирования инвестиций // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 18 (321). – С. 36–45.

5. Руус Йоран. Интеллектуальный капитал: практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем; пер. с англ. под ред. В.К. Дерманова. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.

6. Управленческие IT-решения в банковском секторе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.cnews.ru/reviews/free/finance> (дата обращения 17.05.15).

#### References

1. Vlasova N.V. Innovacionnyye tehnologii vzaimodejstvija subektov lizingovogo finansirovanija, Kreditno-lizingovye otnoshenija: teorija i praktika realizacii: monografija, kolektiv avtorov, pod red. kand.jekon.naun, doc. D.V. rKuznecova , Vladimir, 2014, pp. 216.

2. Vlasova N.V. Novye formaty regionalnyh kreditnyh organizacij kak faktor kachestvennogo razvitija bankovskoj sistemy, Vestnik universiteta (GUU). Izdatelskij dom GUU. 2015. no. 2. pp. 216–222.

3. Gorbatenko E.N. Dinamicheskaja model dlja finansovogo analiza banka, Dinamika slozhnyh sistem. XXI vek. 2014. Vol. 8, no. 1. pp. 45–47.

4. Kuznecov D.V., Novokupova I.N., Rumjanceva R.N. Problemy i perspektivy razvitija lizinga v Rossii kak istochnika finansirovanija investicij, Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika. 2013. no. 18 (321). pp. 36–45.

5. Ruus Joran. Intellektualnyj kapital: praktika upravlenija / J. Ruus, S. Pajk, L. Fernstrem; per. s angl. pod red. V.K. Dermanova. SPb.: Vysshaja shkola menedzhmenta, 2010.

6. Upravlencheskie IT-reshenija v bankovskom sektore. [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: available at: [www.cnews.ru/reviews/free/finance](http://www.cnews.ru/reviews/free/finance) (accessed 17 may 2015).

#### Рецензенты:

Лапыгин Ю.Н., д.э.н., профессор кафедры менеджмента Владимирского филиала РАНХИГС, г. Владимир;

Звягинцева О.П., д.э.н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга, АНО ВПО «Владимирский институт бизнеса», г. Владимир.