

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Государственный университет управления

Б.А. АНИКИН
И.Л. РУДАЯ

АУТСОРСИНГ И АУТСТАФФИНГ: ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Второе издание, переработанное и дополненное

*Рекомендовано
Учебно-методическим объединением вузов России
по образованию в области менеджмента
в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений*

Москва
ИНФРА-М
2009

УДК 65.0
ББК 65.290-2
А67

Рецензенты:
кафедра «Промышленная логистика» МГТУ им. Н.Э. Баумана
(зав. кафедрой А.А. Колобов, д-р техн. наук, проф.);
В.П. Баранчев, д-р экон. наук, проф.

Аникин Б.А., Рудая И.Л.
А67 **Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 320 с. — (Высшее образование).**

ISBN 978-5-16-003161-3

Учебное пособие содержит теоретическое обобщение направлений развития аутсорсинга и аутстаффинга как технологий современного менеджмента. Рассмотрены понятийный аппарат аутсорсинга и аутстаффинга, сущность отдельных форм и видов аутсорсинга, содержание и основные этапы реализации аутсорсинг-проекта. Определены сферы применения аутсорсинга и аутстаффинга в менеджменте организации. Приведены многочисленные практические примеры и выявлены тенденции развития рынка услуг аутсорсинга и аутстаффинга в России и за рубежом.

Предназначено для менеджеров различных уровней управления, специалистов по управленческому консультированию, научных работников и преподавателей высшей школы. Рекомендуется слушателям системы послевузовского образования, а также студентам, магистрам и аспирантам, обучающимся по специальности «Менеджмент организации».

ББК 65.290-2

ISBN 978-5-16-003161-3

© Б.А. Аникин, И.Л. Рудая,
2006, 2009

ПРЕДИСЛОВИЕ

С каждым днем усиливается конкуренция между основными экономическими центрами мира: США, Японией и Европой. Растет противостояние доллара и евро. Увеличивается количество предсказателей апокалипсиса доллара. Ищет свое место под солнцем Китай. Истощаются подземные мировые кладовые.

В этой ситуации России необходимо найти достойное место в мировых экономических процессах. Сделать это можно только с использованием современных высоких технологий менеджмента. К ним относятся аутсорсинг и аутстаффинг — основополагающие открытия бизнеса последних десятилетий.

Целью этой книги является теоретическое обобщение направлений развития аутсорсинга и аутстаффинга и выявление практической достоверности результатов применения этих технологий менеджмента, полученных различными организациями как в России, так и за рубежом.

Первая глава содержит исторический обзор эволюции современного аутсорсинга: от первого опыта практической реализации механизмов промышленной кооперации и интеграции бизнес-процессов до разделений рисков и стратегического партнерства. Определены экономическая сущность и содержание понятия «аутсорсинг», место технологии аутсорсинга в современных концепциях менеджмента. Приведены примеры и выявлены основные тенденции развития рынка услуг аутсорсинга за рубежом.

Вторая глава посвящена теоретическому обоснованию и выявлению характерных признаков различных направлений, форм и видов аутсорсинга. Определены сферы применения аутсорсинга.

В третьей главе определены основные этапы процесса аутсорсинга и аутсорсинг-проекта, приведены стратегическое и экономическое обоснование управленческих решений, связанных с применением аутсорсинга.

Четвертая глава содержит описание структуры и содержание контракта об аутсорсинге. Определена сущность взаимоотношений сторон в рамках аутсорсинга.

В пятой и шестой главах подробно рассмотрены наиболее распространенные виды аутсорсинга: аутсорсинг информационных технологий (*IT*-аутсорсинг) и логический аутсорсинг. Обобщены основные сведения, отражающие развитие этих видов услуг аутсорсинга в различных странах.

Седьмая глава содержит описание практики аутсорсинга в России, а также развития российского рынка услуг аутсорсинга. Приведены примеры и обобщен опыт использования технологии аутсорсинга российскими организациями.

В восьмой главе рассмотрены истоки и понятия аутстаффинга, дилемма «заниматься аутстаффингом или нет», опыт применения технологии аутстаффинга в СССР и его развитие в России.

Настоящая книга представляет собой одну из первых комплексных публикаций по данной теме в России. В ней развиваются идеи, изложенные в учебном пособии «Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций», выпущенном в 2003 г. Мы выражаем свою благодарность Т.А. Родкиной, О.Б. Аникину, Н.Ф. Титюхину, А.В. Юдкину за помощь в работе над книгой. Авторы также будут признательны читателям за высказанные критические замечания и пожелания, за предложения о сотрудничестве с целью дальнейшего развития теории и методологии аутсорсинга и аутстаффинга.

ПРЕДИСЛОВИЕ КО ВТОРОМУ ИЗДАНИЮ

Предлагаем читателю второе издание учебного пособия «Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента». За два года, прошедшие с момента выхода первого издания, интерес российского менеджмента к практическому использованию аутсорсинга и аутстаффинга значительно вырос. Это связано в первую очередь с тем, что наряду с проектами западных компаний, ориентированных на выстраивание цепочки ценности за счет внешних ресурсов, все большую известность приобретают российские крупномасштабные проекты аутсорсинга и аутстаффинга. Примером является опыт аутсорсинга и аутстаффинга в ОАО «Российские железные дороги», нашедший отражение на страницах этой книги.

Постановлением Федеральной службы государственной статистики «Об утверждении статистического инструментария для организации статистического наблюдения за деятельностью в области науки, инвестиций и труда на 2007 год» от 27 июля 2006 г. № 42 аутсорсинг как передача отдельных функций и бизнес-процессов специализированному подрядчику вынесен в специальный раздел наряду с реализацией новых форм стратегических альянсов, партнерств и прочих видов кооперационных связей с потребителями продукции, поставщиками, российскими и зарубежными производителями, а также другими управленческими инновациями.

Немаловажную роль в распространении современных методологий управления играет стремление российских компаний к выходу на мировой уровень эффективности, производительности и качества. Наибольшие успехи демонстрирует машиностроительная отрасль, ориентированная на лучший мировой опыт организации и функционирования производственных систем. Так, качество автомобилей, произведенных российскими предприятиями в сотрудничестве с западными компаниями, уже значительно превосходит китайские аналоги. Текущей задачей российских производителей является переключение с режима автосборки на полный производственный цикл, причем большинство комплектующих также должны поставляться отечественными предприятиями. Взаимодействие с поставщиками комплектующих традиционно осуществляется на основе концепции производственного аутсорсинга. Российские предприятия переходят от использования инновационных технологий производства к практическому использованию инновационных технологий менеджмента организации, что еще раз подчеркивает неразрывную связь теории и практики управления.

Развитие российского рынка услуг аутсорсинга наглядно демонстрирует продвижение в регионы современной логистики. Логистические компании — провайдеры мирового уровня — по-

следовательно осваивают российские территории. Уже реализуются масштабные проекты строительства в городах-миллионниках складских комплексов и транспортно-логистических центров, ориентированных на оказание услуг как представителям крупных дистрибутивных сетей, так и местному бизнесу. Каждый из российских производителей уже имеет возможность выбора: продолжить выполнение логистических функций самостоятельно или передать эту деятельность специализированной компании. От оказания традиционных услуг транспортировки и складирования провайдеры переходят к полному управлению цепями поставок, выводя российскую логистику на признанный международный уровень.

Развитие высокотехнологичного производства и другие задачи на пути перехода российской экономики на инновационный путь развития, утвержденные Правительством РФ в таких программных документах, как Программа развития науки и инноваций, Программа развития работ в области нанотехнологий и наноматериалов и пр., не могут быть решены без применения аутсорсинга и аутстаффинга как организационно-управленческих инноваций. Необходимо отметить важнейшую для современного менеджмента организации интеграционную функцию аутсорсинга и аутстаффинга: объединение на основе данной методологии достижений науки, опыта и практики бизнеса в целях повышения эффективности и конкурентоспособности производственных систем.

Аутсорсинг и аутстаффинг фактически открывают доступ к любым ресурсам, предлагаемым на современном рынке, — технологическим, интеллектуальным, информационным. Российские предприятия пока не способны интегрировать собственные разработки в готовый продукт, востребованный на мировом рынке, но уже сегодня занимают достойное место среди производителей легкой компонент, а в сфере научных исследований в ряде областей (биотехнологии, фармацевтики, ядерной энергетики, металлургии и др.) — лидирующие позиции.

Показателен опыт интеграции на основе аутстаффинга мировой научной элиты в исследованиях, посвященных проблемам водородной энергетики. В 2006 г. премия «Глобальная энергия» была присуждена коллективу исследователей, в составе Евгения Велихова — президента РНЦ «Курчатовский институт», Роберта Аймара (Франция) и Масаджи Йошикава (Япония).

В 2007 г. ряд российских компаний, ориентирующих свою деятельность на оказание специализированных услуг, отмечен премией «Атланты бизнеса» в сфере аутсорсинга и поддержки бизнеса. Подобное внимание к развитию рынка услуг аутсорсинга еще раз свидетельствует о заинтересованности российских компаний в дальнейшей разработке данного направления теории менеджмента. Мы будем признательны всем организациям и частным лицам, которые познакомят авторов учебного пособия с новыми достижениями и проблемами практического использования аутсорсинга и аутстаффинга.

1

ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ АУТСОРСИНГА

1.1. ИСТОРИЧЕСКИЕ КОРНИ И ПОНЯТИЕ АУТСОРСИНГА

Термин «аутсорсинг» (*«outsourcing»*) происходит от английских слов *«outside resource using»* — «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 распространение¹. 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,

¹ Термин *«outsourcing»* для определения новой концепции управления был введен в 1989 г., когда компания *Eastman Kodak* наняла сторонние организации для приобретения, запуска и сопровождения своих систем обработки информации.

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 & Touche*, *Andersen Worldwide*, *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 *Ford* и *General Motors*.

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 *T* настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Столь много людей купили модель *T*, что в итоге в 1921 г. компания *Ford Motors* контролировала 56% мирового рынка легковых автомобилей.

Однако уже в 1927 г. компания была вынуждена остановить сборочный конвейер автомобиля *T* и переоснастить его под выпуск модели *A*. Мировой рынок легковых автомобилей захватила компания *General Motors* (43,5%), а компании *Ford* осталось менее 10%. Великий менеджер Генри Форд был побежден не менее великим менеджером Альфредом Слоуном-мл. А компания *General Motors* 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 шоссежных 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.

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 перебить Форду или самостоятельно принять важное решение, он обычно лишался работы. В компании *Ford Motor* только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Альфред Слоун встал у «руля» компании *General Motors*, 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: «концессия», «методология», «рациональность».

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: (1) в организации систем управления компаниями и (2) в организации производства.

Относительно первого направления можно сказать, что реорганизованная компания *General Motors* 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 *General Motors*: «картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад и вперед, и от ответственности каждый увильтывает, 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 аутсор-

сингу. С 70-х гг. XX в. аутсорсинг в производстве автомобилей является основой организации производственного процесса¹.

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 процесса².

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 положение³.

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 данных⁴.

Введение термина «аутсорсинг» в теорию менеджмента связано с использованием ресурсов внешних организаций или про-

¹ Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003. С. 8–10.

² Bryce D. J., Useem M. The impact of corporate outsourcing on company value // *European Management Journal*, 1998. Vol. 16 (6). P. 635–643.

³ Baden-Fuller C., Targett D., Hunt B. Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure // *European Management Journal*, 2000. Vol. 18 (3). P. 285–295.

⁴ World Trade Organization. Annual Report 1998. Geneva: World Trade Organization (WTO), 1998.

вайдеров (от англ. *to provide* — «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.

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 принесло последнему весьма ощутимый эффект. К примеру, на заводах *General Motors*, 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 обслуживания¹.

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. марок².

Примером сложившихся взаимовыгодных отношений между аутсорсером и клиентом могут служить широко известные многолетние связи компаний *EDS* и *General Motors* или *Systemhaus* и *Daimler Benz*. Ведущее место среди компаний, специализирующихся в области IT-аутсорсинга, в конце XX в. занимала компания *IBM Global Services* 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 Providing, 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 труда³.

¹ Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003. С. 39–40.

² Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs / Hrsg. von W. Koelner-Frost. — Berlin: Erich Schmidt, 2000.

³ По материалам Business Online, 2001.

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»¹. 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 важно для производительности и конкурентоспособности. Среди западных ученых и аналитиков проблема этого выбора известна как *«make or buy?»* («производить или покупать?»). За последнее время взгляды менеджеров на эту проблему претерпели значительные изменения.

Раньше основными покупателями на рынках были крупные предприятия, приобретавшие 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, закупая 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

¹ Хейвуд, Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ.: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. С. 26.

мирового рынка в обязанности отдела снабжения вошел поиск или создание поставщиков мирового уровня, способных удовлетворить стратегические потребности фирмы.

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 Монзки (*Robert M. Monczka*) из Мичиганского университета, существуют семь перспективных тенденций, влияющих на стратегию введения аутсорсинга (табл. 1.1).

Таблица 1.1

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	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента

№ п/п	Тенденция	Стратегия
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	• Пересмотр внешних процессов • Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения

Источник: Monczka R.M. Purchasing 2000: Building the Infrastructure. NAPM Annual International Purchasing and Materials Managements Conference Proceedings, 1994. P. 240.

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 международных, или глобальные, источники поставок (*international sourcing*, или *global sourcing*) становятся мощным оружием в конкурентной борьбе.

При изучении 149 фирм Лаура Бироу (*Laura M. Birou*) и Стэнли Фаусетт (*Stanley E. Fawcett*) выявили причины использования зарубежных источников поставок (табл. 1.2).

Таблица 1.2
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

№ п/п	Причина	Доля фирм, %
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

Источник: Birou L.M. and Fawcett S.E. International Purchasing: Benefits, Requirements and Challenges // *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring 1993. P. 34.

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 сетевой структуре, 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 *Ford Motor*, например, свои лучшие образцы двигателей производит в Мексике. *Texas Instruments* 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»¹.

¹ Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. — М.: Дело, 2003. С. 25.

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 офшорное (*off-shore*) программирование, составляющее значительную часть общего объема рынка *IT*-аутсорсинга.

В число 11 крупнейших компаний — заказчиков услуг офшорного программирования входят: *IBM Global Services*, *EDS*, *Computer Sciences*, *HP*, *Science Applications International*, *Unisys*, *Affiliated Computer Services*, *Perot Systems*, *CGI Group*, *Siemens Business Services*, *CAP Gemini* и *Ernst&Young*. Совокупная доля аутсорсингового направления бюджетов этих компаний составляет 90 млрд долл. В качестве активных поставщиков ресурсов на рынок офшорного программирования выступают Индия, Китай, Мексика, Ирландия и страны Восточной Европы, в том числе Россия.

Немало аутсорсинговых компаний ориентируют свой бизнес на глобальный рынок. Уже известная нам *Electronic Data System Corporation* 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 *First Union Corporation* (США), *Commonwealth Bank* (Австралия), *Royal Bank of Scotland* (Великобритания), *First National Bank* (ЮАР), *Kriedietbank* и *ING Bank* (Бельгия), *Societe Generale* (Франция), *Deutsche Bank* 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, как это показано на рис. 1.1 на примере *IT*-аутсорсинга.

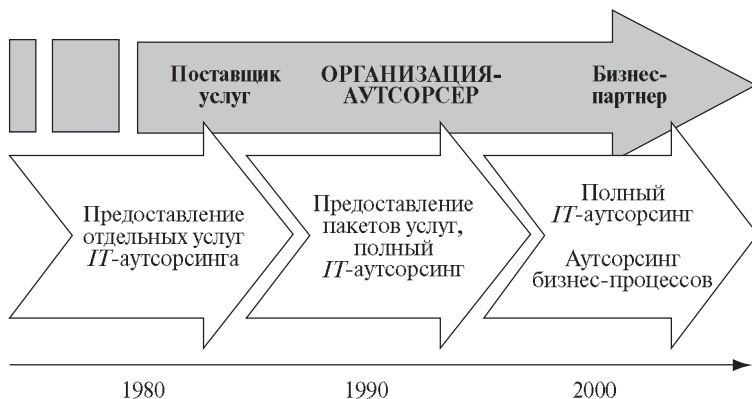


Рис. 1.1. Развитие *IT*-аутсорсинга

Основные этапы развития практического аутсорсинга и факторы, оказавшие влияние на формирование рынка услуг аутсорсинга, показаны в табл. 1.3.

Таблица 1.3

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
1950-е гг.	Развитие процессов экономической интеграции в «послевоенном» экономическом пространстве
1960–1970-е гг.	Формирование нового сектора бизнеса — услуги в области <i>IT</i> -технологий. Широкое использование аутсорсинга как метода производственной кооперации в промышленности

Окончание табл. 1.3

Период	Процессы, стимулирующие и характеризующие развитие практического аутсорсинга
1970–1980-е гг.	<p>Рост объемов рынка аутсорсинга в юридической и банковской сферах, управлении финансами, ИТ-технологий, промышленности, государственном управлении.</p> <p>Развитие гибких производств.</p> <p>Широкое распространение аутсорсинга вспомогательных и обслуживающих видов деятельности</p>
1980–1990-е гг.	<p>Формирование глобальных информационных сетей.</p> <p>Формирование рынка <i>on-line</i> сервиса.</p> <p>Формирование рынка офшорного программирования.</p> <p>Формирование рынка логистических услуг.</p> <p>Распространение концепций <i>TQM</i> и <i>BPR</i> в практике менеджмента.</p> <p>Распространение систем <i>ERP</i> и <i>CRM</i> в промышленности.</p> <p>Масштабный экспорт <i>high-tech</i>-технологий в страны Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, развитие международного производственного аутсорсинга</p>
Конец XX — начало XXI в.	<p>Развитие глобальных информационных сетей и широкое промышленное использование услуг в области ИТ и телекоммуникаций.</p> <p>Повсеместное внедрение единых международных стандартов качества.</p> <p>Практическое использование принципов процессного управления.</p> <p>Внедрение принципов модульной архитектуры продукта в массовом производстве.</p> <p>Развитие логистического сервиса и сопутствующих информационных и коммуникационных технологий.</p> <p>Переход к аутсорсингу бизнес-процессов.</p> <p>Переход к 100%-ному производственному аутсорсингу ряда крупных <i>high-tech</i>-производителей.</p> <p>Глобальный аутсорсинг.</p> <p>Формирование сетевых производственных структур.</p> <p>Реализация крупных проектов в сфере ИТ- аутсорсинга промышленными корпорациями и крупными банками.</p> <p>Развитие электронной коммерции.</p> <p>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. АУТСОРСИНГ И КООПЕРАЦИЯ

Несмотря на широкое распространение аутсорсинга в практике международного бизнеса, до сих пор во многих публикациях на эту тему существует некоторая путаница в использовании близких по смыслу и содержанию понятий, отражающих сущность современных тенденций интеграции производственных процессов.

Аутсорсинг как технология бизнеса состоит в вынесении за пределы компании отдельных функций или видов производственной деятельности (основных, вспомогательных или обслуживающих процессов), выполняемых ранее самостоятельно, либо в реализации «третьей стороной» целых бизнес-процессов, являющихся частью общей бизнес-системы.

Бизнес-процессом мы будем называть совокупность взаимосвязанных функций и видов производственной деятельности, направленных на получение определенного результата.

Отношения в рамках аутсорсинга связывают организацию — производителя продуктов и/или услуг, которая является заказчиком или клиентом, и аутсорсера, т.е. организацию-исполнителя, располагающую необходимыми ресурсами, например:

- 1) профессиональными (аутсорсер имеет высококвалифицированных специалистов, которых нет у компании-клиента);
- 2) производственно-технологическими (аутсорсер располагает необходимыми производственными мощностями или технологиями);
- 3) финансово-административными (аутсорсер умеет управлять некоторыми проектами так, чтобы снизить их стоимость и ускорить выполнение);

- 4) региональными (в некоторых регионах или странах аналогичная работа стоит дешевле) и т.п.

По отношению к организации-производителю и конечному потребителю организация-аутсорсер является «третьей стороной», ресурсы аутсорсера привлекаются организацией-производителем для реализации основной, вспомогательной или обслуживающей деятельности, связанной с производством необходимых потребителю продуктов/услуг. В итоге привлечение ресурсов аутсорсера, т.е. «третьей стороны», или вынесение ряда функций или бизнес-процессов «на сторону» имеет своей целью наилучшее удовлетворение запросов потребителя, т.е. соответствие продукта/услуги отдельным ценовым, качественным критериям или индивидуальным потребностям.

Аутсорсинг обслуживающих процессов (социально-бытовых функций или обеспечения жизнедеятельности офиса) связан с сокращением выполняемых видов работ внутри организации-клиента, когда эти виды работ частично или полностью выполняются аутсорсером. К ним относятся, например, ведомственная охрана, общественное питание, уборка зданий и помещений и соответствующие функции, управление автотранспортом организации, обслуживание компьютеров, оргтехники и средств связи, и др. Сокращаются отделы и штат работников организации-клиента, ранее ответственных за выполнение этих работ.

Привлечение квалифицированных специалистов к управлению организацией (аутсорсинг функций управления организацией), обучению и повышению квалификации персонала (аутсорсинг корпоративного обучения), аутсорсинг логистических функций и маркетинга, аутсорсинг основных и вспомогательных производственных процессов и т.п. может быть эффективным при полной или частичной передаче соответствующих функций аутсорсеру. Отдельное направление аутсорсинга представляет собой аутсорсинг человеческих ресурсов.

Внедрение в практику менеджмента принципов процессного управления (*Business Process Management*) положило начало аутсорсингу бизнес-процессов (*Business Process Outsourcing, BPO*) как методологии, логически дополняющей реинжиниринг бизнес-процессов (*Business Process Reengineering, BPR*). В этом случае аутсорсеру полностью передаются отдельные бизнес-процессы, «выходы» которых потребляются организацией-кли-

ентом. Аутсорсинг бизнес-процессов является частью общей программы реструктуризации организации-клиента в рамках *BPR*. Компании-аутсорсеры предлагают клиентам комплексные решения, связанные с реорганизацией всей системы управления на основе использования информационных технологий и *BPR*, при этом «за пределы» организации-клиента выносятся бизнес-процессы в области логистики, маркетинга, финансового менеджмента, бухгалтерский и управленческий учет, производственные бизнес-процессы, управление человеческими ресурсами и др.

Таким образом, аутсорсинг — широкое понятие, объединяющее различные формы взаимовыгодного сотрудничества. К аутсорсингу, в частности, можно отнести:

- использование услуг специализированных организаций для решения внутренних проблем компании (например, разработки проектов, кадрового обеспечения, обучения персонала);
- приобретение у сторонних компаний услуг по реализации отдельных бизнес-процессов (например, в сфере логистики, информационного и финансового обслуживания и т.п.);
- вынесение производства (частично или полностью) в регионы с более дешевой рабочей силой;
- реализацию проектов (частично или полностью) силами внешних организаций, располагающих необходимыми ресурсами, в том числе высококвалифицированным персоналом;
- вынесение части активов за пределы предприятия, создание дочерних фирм и совместных предприятий для выполнения отдельных видов деятельности (производства или услуг).

Применительно к сложившимся в хозяйственной практике формам кооперации специализированных производств аутсорсинг имеет ряд отличительных особенностей, понимание которых позволит правильно позиционировать собственную организацию с точки зрения выбора и обоснования долгосрочной стратегии развития.

Кооперирование (кооперация) — это установление самостоятельными специализированными предприятиями (и отраслями) прямых длительных производственных связей в целях совместного выпуска какого-либо продукта. Различают связи, основанные на производственном кооперировании и на мате-

риально-техническом снабжении. В соответствии с формами специализации выделяют три формы производственного кооперирования:

- предметное или агрегатное;
- подетальное;
- технологическое.

Основными характеристиками кооперирования принято считать количество предприятий, с которыми кооперируется головное предприятие, а также:

- а) долю стоимости получаемых изделий в общей стоимости продукции предприятия;
- б) долю стоимости услуг специализированных предприятий в общей себестоимости продукции предприятия¹.

Аутсорсинг с этой точки зрения является одной из форм *внутриотраслевого* производственного кооперирования. Основными характеристиками аутсорсинга как формы производственного кооперирования можно считать:

- а) долю стоимости продукции (деталей, узлов, комплектующих и пр.), поставляемой внешними организациями-поставщиками, в стоимости *единицы* продукции предприятия-изготовителя (держателя торговой марки);
- б) долю стоимости услуг внешних организаций в общей себестоимости продукции (услуг) предприятия-изготовителя (держателя торговой марки).

Результатом реализации методологии аутсорсинга в производстве является, например, **контрактное производство**: передача компанией — держателем торговой марки (обладателем патента, разработчиком продукта и пр.) заказа на производство самого продукта сторонней организации. Передача контракта «на сторону» (*contracting-out*) широко практикуется в деятельности российских и зарубежных компаний². Понятие «*contracting-out*» связано также с практикой передачи контрактов другим фирмам с отказом от права получения прибыли от них либо передачи государственными учреждениями контрактов частным фирмам.

Объединение интересов и усилий клиента и аутсорсера в создании новой стоимости в результате аутсорсинга отличается от

¹ Инженерная экономика: Учебник / Под ред. А.А. Колобова, А.И. Орлова. — М.: Изд-во МГТУ им. Баумана, 2005. — С. 117.

² Cassidy G. Contracting Out. Kingston, Ontario, 1994.

подобного объединения интересов в результате традиционных форм производственной кооперации. Вместо совместного участия в прибыли от результатов кооперационного сотрудничества организация-клиент оплачивает услугу аутсорсера на условиях, которые оговариваются контрактом (соглашением об аутсорсинге). Контрактные производители, например, предлагают на свободном рынке свои производственные услуги: непосредственно производство продукции (заготовок, комплектующих) или услуги промышленного сервиса.

В последнее десятилетие российские промышленные предприятия активно развивают **субконтрактные отношения**¹. Субконтракция (*subcontracting*) представляет собой форму кооперационного сотрудничества между малыми, средними и крупными промышленными предприятиями, основанную на специализации, рациональном использовании имеющихся производственно-технологических мощностей и оптимизации использования ресурсов. Отношения субконтракции связывают контрактора и субконтрактора (*subcontractor*). Контрактор передает другим, самостоятельным организациям (субконтракторам) части работ, необходимых для производства конечного продукта².

По отношению к субконтракции (субподряду) аутсорсинг представляет собой более широкое понятие, охватывающее не только производственную и научно-производственную сферы, но и оптимизацию всех сфер деятельности компании на основе сравнения возможностей и выгод использования ресурсов внешних организаций или собственных внутренних ресурсов. Аутсорсинг рассматривает не только вопросы заключения контрактов на выполнение отдельных видов работ, он **позволяет полностью пересмотреть подходы к построению бизнес-системы и управлению этой системой для повышения ее эффективности и достижения конкурентных преимуществ**. Построение взаимовыгодных отношений в рамках аутсорсинга лежит в области долгосрочного стратегического планирования и опирается на современные методы и инструменты качественного и количественного анализа рынка.

¹ Киселев А.Н. Субконтракция: действенный механизм организации производства // Компас промышленной реструктуризации. 2002. № 1. С. 13–14.

² Субконтракция: методическое пособие. Межрегиональный центр промышленной субконтракции и партнерства — <http://www.subcontract.ru>.

Аутсорсинг, таким образом, — это **комплексное стратегическое решение, направленное на реструктуризацию деятельности организации**, с передачей отдельных функций или целых бизнес-процессов внешним исполнителям. Отношения между организацией-заказчиком и организацией-исполнителем (аутсорсером) строятся на основе контракта (соглашения об аутсорсинге). В рамках контракта компания-заказчик поручает исполнителю (аутсорсеру) выполнение отдельных видов работ, необходимых для создания потребительской стоимости, обеспечения эффективности и конкурентоспособности собственной деятельности. Результаты выполнения этих работ приобретаются в виде *специализированных услуг*: производственных, кредитно-финансовых, информационных, торгово-посреднических, логистических, консультационных и пр.

Аутсорсинг оказывает непосредственное влияние на настоящее и будущее компании. От успешного результата аутсорсинга во многом зависит успех бизнеса в целом: стоимость акций компании на фондовом рынке; ее репутация; взаимоотношения с партнерами; конкурентами и покупателями; перспективы развития; влияние, оказываемое компанией и отдельными ее подразделениями на формирование экономики региона.

«Отдельные компании всегда практиковали привлечение дополнительных ресурсов, нанимая узких специалистов под конкретную работу или используя временных работников в определенных периоды. Поддерживались различного рода взаимодополняющие партнерские отношения с другими компаниями, существовали общие права доступа нескольких компаний к каким-либо объединенным ресурсам (зданиям, технологиям или специалистам). Однако основное отличие аутсорсинга от субподряда состоит в том, что первый является частью стратегии управления компанией, а не просто видом партнерского взаимодействия. Аутсорсинг предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании»¹. Отношения, возникающие в рамках субконтракции (субподряда), рассматриваются с точки зрения аутсорсинга, если речь идет о долгосрочном партнерстве, имеющем целью оптимизацию деятельности компании для ее более полного соответствия требованиям рынка.

¹ Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. — М.: Дело, 2003. С. 48–49.

1.3. АУТСОРСИНГ В ПРОИЗВОДСТВЕ

«Все предприятия работают с весьма похожим набором ресурсов. За исключением редких случаев с монополиями, единственное, что отличает одно предприятие от другого, независимо от отрасли, — это качество управления этим предприятием на всех уровнях менеджмента. Есть только один способ оценить этот решающий фактор; он заключается в измерении производительности, которая показывает, насколько разумно используются ресурсы и какую они приносят прибыль», — так говорил об эффективности менеджмента П. Друкер еще 50 лет назад¹. В течение полувека этим тезисом руководствовались менеджеры всех уровней, и он не утратил своей актуальности в эпоху информатизации. Однако представления об эффективности использования ресурсов и самих ресурсах, создающих предпосылки высокой конкурентоспособности организации, претерпели значительные изменения. К стратегическим ресурсам стали относиться: возможности наилучшего обслуживания клиентов, возможности и сроки освоения новых продуктов, видов услуг и новых рынков, человеческий и интеллектуальный капитал, информационные технологии, системы и базы данных.

Повсеместное применение аутсорсинга как технологии менеджмента часто связывают с теми изменениями в условиях функционирования организаций в конце XX в., которые вызваны глобальной информатизацией. В узком смысле аутсорсинг иногда рассматривается как реализация «третьей стороной» именно функций обеспечения информационных потребностей организации (*IT*-аутсорсинг), независимо от сферы деятельности. Такой точки зрения придерживаются исследователи, опирающиеся на данные о широком внедрении информационных технологий управления и те впечатляющие результаты, которых достиг менеджмент в эпоху информационной конкуренции, т.е. начиная с 1975 г.

В то же время для достижения успеха в информационной среде, когда конкуренция приобретает новые формы, **бизнесу нужны не только промышленные и информационные технологии, но и новые технологии менеджмента, позволяющие максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы.**

¹ Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. С. 80.

Признавая значение *IT*-аутсорсинга, отметим тем не менее, что развитие аутсорсинга как технологии современного менеджмента является прямым следствием кооперации специализированных производств на всех стадиях производственного процесса. В свою очередь, информатизация всех сфер деятельности современных организаций стала стимулом к применению новых инструментов, концепций и технологий менеджмента, ускорению инновационных процессов в управлении, возрастанию роли нематериальных активов в обеспечении эффективности и конкурентоспособности.

Для понимания этапов развития аутсорсинга как технологии менеджмента рассмотрим современное производство на примере машиностроительной отрасли — одной из наиболее развитых отраслей экономики. Динамика глобальных процессов, происходящих в машиностроении, отражает все передовые достижения менеджмента, начиная с реализации идей Фредерика Тейлора и заканчивая современными сетевыми принципами формирования производственных систем и моделями производственно-коммерческой кооперации.

В параграфе 1.1. было показано, что элементы практического аутсорсинга возникают на этапе межфирменной кооперации, когда разделение труда, дробление производственных процессов и развитие отдельных, все более специализированных производств формируют новую систему производственных отношений. Совместная деятельность предприятий — участников процессов кооперации строится на основе согласования объемов, ассортимента, качества, сроков выпуска и поставок продукции. **Экономическая сущность аутсорсинга** состоит в передаче «третьей стороне» не только отдельных производственных процессов, но также полномочий, ответственности и рисков на основе долгосрочных соглашений. Рассмотрим развитие аутсорсинга во взаимосвязи с развитием системы производственных и организационно-экономических отношений машиностроительного предприятия.

Машиностроительное производство включает следующие стадии:

- а) заготовительную, на которой из сырья и материалов получают необходимые заготовки, приближающиеся по форме и размерам к готовым деталям;

- б) обработочную, на которой материалы и заготовки превращаются в готовые детали, обладающие всеми необходимыми по техническим условиям свойствами (размерами, точностью обработки), отвечающие физико-химическим требованиям и др.;
- в) сборочную, которая включает сборку деталей в отдельные части машины (узлы, механизмы) и общую сборку машины, ее испытание и пр.

К цехам первой стадии — заготовительной — относятся такие цехи, как литейные (серого чугуна, ковкого чугуна, стального и цветного литья), цехи кузнечные, прессовые, заготовительные, цехи металлоконструкций и др.

В группу цехов второй стадии — обработочной — входят механообрабатывающие, деревообрабатывающие, термические, цехи защитных и декоративных покрытий (гальванические, окрасочные).

К цехам третьей стадии — сборочной — относятся цехи узловой и общей сборки, испытательные цехи, цехи окраски готовых машин, а если это требуется — цехи демонтажа и последующего монтажа готовых машин и т.п.

Указанные выше цехи относятся к цехам основного производства (основные или производственные цехи), т.е. к таким, где непосредственно осуществляется процесс изготовления продукции, на выпуске которой специализирован завод.

Для обеспечения нормальной работы цехов основного производства на машиностроительном предприятии существуют так называемые вспомогательные цехи (вспомогательное производство).

К вспомогательным относят цехи, обеспечивающие производственный процесс технологической оснасткой, энергией, осуществляющие ремонт оборудования и оснастки, изготовление различных вспомогательных устройств (транспортеры, стенды и др.), перевозку грузов и т.п. На некоторых заводах имеются также экспериментальные цехи, которые изготавливают, а затем испытывают опытные образцы новых конструкций. Во многих случаях такие цехи подчинены специальным конструкторским или опытно-конструкторским бюро, хотя и находятся на территории заводов серийного производства.

Машиностроительные заводы складывались как предприятия, имевшие в своем составе комплекс производственных и

вспомогательных цехов. Они, как правило, сами обеспечивали себя заготовками, инструментами, запасными частями для ремонта оборудования, осуществляли своими силами ремонт и модернизацию оборудования и многие другие виды обслуживания производства.

Такая производственная структура получила довольно широкое распространение во всем мире в середине XX в., в том числе и на заводах Форда.

Альфред Слоун, возглавив компанию *General Motors*, одним из первых в мире оценил и практически реализовал в крупных масштабах преимущества кооперации и фундаментальную идею Фредерика Тейлора о необходимости максимальной специализации и устранения всех посторонних элементов с целью концентрации на сущности задания.

Тейлор применяет свою концепцию также к управлению. Он считает, что работа типичного заводского контролера состоит из ряда различных функций (таких, как клерк по стоимости, клерк по времени, инспектор, руководитель по ремонту, руководитель, следящий за дисциплиной), и убежден, что эти функции могут быть выделены и исполняться разными специалистами, каждый из которых был бы ответствен за контроль различных аспектов работы и за рабочих. Он называет эту систему «функциональным менеджментом» и сравнивает увеличение эффективности школы, где в каждом классе преподают специализированные учителя-предметники, со школой, где один учитель преподает все предметы. Он также формулирует «принцип исключения», который утверждает, что управленческие отчеты должны содержать краткие материалы в виде обобщенных итогов, представляющих в деталях только отклонения от прошлых стандартов, причем как особенно плохие, так и особенно хорошие отклонения. Таким образом, менеджер получил бы непосредственную и всестороннюю оценку прогресса в работе¹.

Венцом проекта Слоуна стало производство автомобилей, основанное на кооперации узкоспециализированных заводов. В 40-х гг. XX в. методологию Слоуна приняли на вооружение компании *Ford Motor* и *Crysler*. Таким образом, оформилась «Большая тройка» автомобильной промышленности США, доля которой в 1960-х гг. в производстве легковых автомобилей составляла около 95%, в производстве грузовых автомобилей — около 80%².

Аутсорсинг в «Большой тройке» имеет **три уровня вертикальной интеграции**.

Первый уровень — производство на специализированных заводах компаний (в 1965 г. — 250 заводов) (табл. 1.4).

¹ Taylor F.W. *Scientific Management*. Harper and Row, 1947.

² Аникин Б.А. Место автомобильной промышленности в военно-экономическом потенциале США. — М.: ИМЭМО АН СССР, 1968.

Таблица 1.4

**Специализация автозаводов
ведущих автомобильных компаний США**

Номенклатура	Основные компании		
	<i>General Motors</i>	<i>Ford Motor</i>	<i>Chrysler</i>
Количество заводов на территории США	128	85	38
Из них:			
Сборочные	30	—	—
Сборочные и кузовные заводы	17	—	11
Кузовные	25	—	2
Заводы по производству:			
Генераторов, стартеров, распределителей, аккумуляторов	5	—	1
Радиоустановок	2	—	—
Амортизаторов, подвесок, контролирующих приборов	3	—	—
Радиаторов, стеклообогревателей, термостатов, нагревательных приборов	2	—	—
Подшипников и деталей автомобильной трансмиссии	2	—	—
Деталей, отливок из серого и ковкого чугуна, цветного литья	5	4	2
Прессовых деталей для кузовов	—	4	4
Поковок	2	1	2
Двигателей	2	4	2
Стекла	—	2	—
Искусственных тканей	—	1	—
Трансмиссий и деталей для них	—	2	—
Штампов и инструментов	—	1	—
Карбюраторов	—	1	—

Источники. Moody's Industrial Manual. 1967, 2886–2890, 3001–3005, 3093–3100. Die Weltautomobilindustries 1966. Geneva. May 1966. P. 93–94, 121–124.

Второй уровень — кооперация заводов «Большой тройки» с фирмами, поставляющими готовые для комплектации автомобилей детали, узлы и агрегаты (около 7 тыс. фирм). Специализация этих фирм и число заводов показаны в табл. 1.5.

Таблица 1.5

**Специализация поставщиков
ведущих автомобильных компаний США**

Специализация	Число заводов
Кузова автомобилей	326
Тормозные накладки и диски сцепления	42
Кузова автобусов	29
Электрооборудование и приборы	273
Двигатели	39
Домкраты	47
Радиаторы	37
Подушки и спинки сидений	2675
Рессоры и пружины	179
Грузовые прицепы	350
Прицепы для легковых автомобилей	94
Колеса	16
Различные детали	414

Третий уровень — кооперация заводов второго уровня с предприятиями, поставляющими различные изделия и материалы. Всего насчитывается более 100 тыс. таких предприятий. Из них только 2 тыс. имеют число занятых более 250 человек, а основную массу составляют малые предприятия.

Так складывалась ситуация в автомобильной промышленности США в 1965 г. Именно в этом году в США было выпущено рекордное количество легковых (9 305 561 шт.) и грузовых (1 751 805 шт.) автомобилей — всего 11 057 366 шт. На долю аутсорсинга пришлось 66% общей стоимости автомобильной промышленности. Уровень производительности труда в автомобильной промышленности СССР был в шесть раз ниже, чем в автомобильной промышленности США. Именно поэтому промышленным отделом ЦК КПСС было принято решение о закупке лицензии на производство легковых автомобилей.

В результате в СССР появился Волжский автомобильный завод, а затем и Камский автомобильный завод.

Характерной особенностью кооперирования в автомобильной промышленности США являются высокие требования к качеству изделий и точности соблюдения договорных условий (объем и сроки поставки). Перед заключением договора бригада специалистов проверяет у поставщика состояние производственного оборудования, применяемую технологию, выявляет финансовое состояние фирмы и обязательно исследует образцы поставляемой продукции.

Следует отметить, что выполнение заказов автомобильных компаний представляет для поставщиков большой практический интерес, так как зачастую они могут получить значительную прибыль, потому что по одному заказу изготавливается большое количество деталей. А если поставщик удовлетворяет заказчика по качеству продукции и срокам поставки, то первому обеспечивается не только высокая оплата выполненного заказа, но и, как правило, повторные заказы на уже освоенную его заводом продукцию. В результате поставщики строго соблюдают условия поставки, и на автомобильных заводах сведены до минимума запасы покупаемых деталей и агрегатов, складские помещения и обслуживающий их персонал. На многих заводах запасы покупных изделий составляют всего лишь двух-, трехдневную потребность в них.

В то же время крупные автомобильные компании не полностью доверяют поставщикам, поэтому для предотвращения сбоя в снабжении деталями и агрегатами, необходимыми для сборки автомобилей, автомобильные компании создали так называемое «конусообразное комбинирование» производства. В данном случае автомобильные компании стараются поддержать деятельность своих заводов, производящих детали и агрегаты, на заранее определенном уровне выпуска продукции, удовлетворяя потребность в дополнительных количествах деталей и агрегатов за счет поставок, осуществляемых другими фирмами. Кроме того, чтобы не допускать перебоев в поставке деталей (которые могут быть вызваны различными причинами) и не ставить выпуск автомобилей в зависимость от отдельных поставщиков, автомобильные компании США имеют договор, по крайней мере, с двумя отдельными предприятиями-дублерами, специализирующимися на изготовлении одинаковых деталей.

Кроме того, одним из важных достижений в области совершенствования организации производства в автомобилестроении США является аутсорсинг в работе вспомогательных производств и служб. Известно, например, что трудоемкость изготовления запасных деталей и узлов к станкам на станкостроительных заводах в 7–11 раз ниже, чем в ремонтно-механических цехах предприятия, а трудоемкость производства стандартного инструмента на инструментальных заводах вдвое-втрое меньше, чем в инструментальных цехах и мастерских машиностроительных предприятий. Поэтому наладку и ремонт оборудования на автомобильных заводах ведут станкостроительные фирмы, а весь стандартный режущий и измерительный инструмент, как и стандартная технологическая оснастка и стандартные элементы, изготавливаются специализированными инструментальными заводами.

Постепенно методологию производственного аутсорсинга, применяемую автомобильными компаниями США, стали использовать и другие американские промышленные компании. В настоящее время, по данным справочника *Census of Manufacturing* за 2001 г. (3 тыс. американских промышленных компаний), большинство американских компаний применяют аутсорсинг в различных сферах деятельности: основном производстве, содержании оборудования, перевозках, снабжении, обслуживании складов, распределении и т.д. (табл. 1.6).

Таблица 1.6

**Использование производственного аутсорсинга
в промышленных компаниях США, %**

Сфера деятельности	Не используется	Частичный аутсорсинг	Полный аутсорсинг
Снабжение	83,3	14,3	2,5
Содержание оборудования	53,6	43,8	2,6
Основное производство	41,2	54,9	3,8
Складирование и распределение	69,5	26,3	4,1
Информационные технологии	55,4	39,5	5,1
Перевозки	28,3	27,0	44,7

В последние десятилетия рынок претерпел существенные изменения. Конкурентоспособность современного предприятия зависит не только от умения извлекать максимум прибыли, грамотно управляя масштабами и объемами выпуска продукции, но также от согласования усилий в области маркетинга, разработки, производства, продаж, обслуживания изделия, т.е. от **эффективности функционирования всех звеньев цепочки создания стоимости**. Разделение ответственности при использовании аутсорсинга все глубже охватывает процессы создания стоимости, как это показано на рис. 1.2. Передача отдельных звеньев цепочки создания стоимости внешним исполнителям объективно необходима для любой компании.

Проект компании *Volkswagen* является наиболее характерным отражением аутсорсинга в современном автомобилестроении. На первый взгляд, одетые в обыкновенную серую форму рабочие на заводе по производству грузовых автомобилей и автобусов фирмы *Volkswagen* в Эсенде, Бразилия, кажутся похожими на своих коллег с других предприятий фирмы. Но обратите внимание на их карманы, и вы увидите ключ, который, по мнению руководства *Volkswagen*, ведет к заводу будущего. На карманах вышиты названия фирм — *Rockwell*, *Cummins*, *Remon* и *MWM*. Редко встречается название, показывающее, что это рабочий фирмы *Volkswagen*.

На этом современном заводе, в 100 милях на северо-запад от Рио-де-Жанейро, только 200 из 1000 служащих фирмы *Volkswagen* отвечают за качество, маркетинг и проектирование. Работу по сборке — от подсчета свечей зажигания до закрепления двигателей — осуществляют поставщики, в то время как производители грузовиков и японские производители автомобилей полагаются в основном на заранее собранные комплектующие. «Раньше мы даже не слышали о полностью управляемом поставщиком заводе», — отметил Син Мак-Алинден (*Sean McAlinden*), представитель отдела изучения автоматизированного транспортирования Мичиганского университета.

Ожидают, что с выходом завода на запланированную мощность две рабочие смены будут производить 100 грузовиков в день и при этом будет занято только 800 рабочих-сборщиков, по сравнению с 2500 на работающем по обычной схеме заводе в Бразилии. Компания *Volkswagen* уверена, что с поставщиками, которые находятся под рукой и сами тщательно проверяют каждое поставляемое комплектующее, прежде чем оно станет частью автомобиля, можно добиться высокого качества. Компания *Volkswagen* платит поставщикам только после окончательной сборки и проверки грузовиков. Если качество комплектующих низкое, то компания *Volkswagen* их не оплачивает.

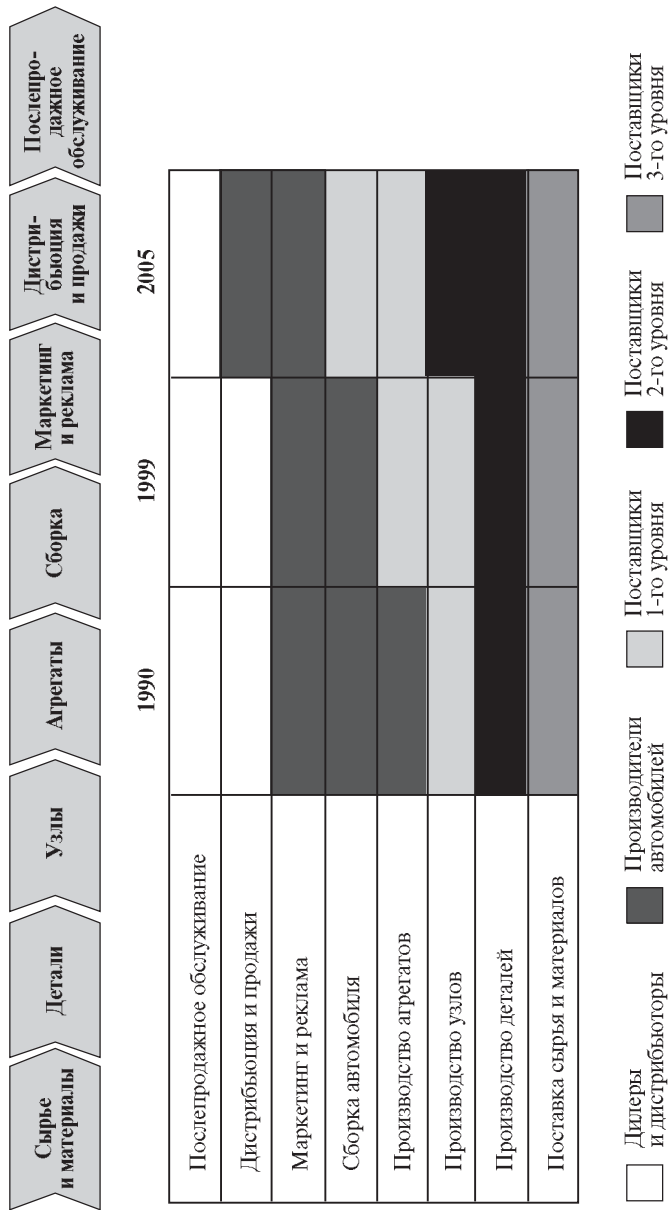


Рис. 1.2. Цепочка создания стоимости производителя автомобилей и изменение сферы ответственности производителей автомобильной отрасли

Условия деятельности промышленных предприятий конца XX — начала XXI вв. требуют новых концептуальных решений, принципов ведения бизнеса и структурной организации. Эти новые условия находят свое отражение в следующих характерных процессах:

- **переход от функциональной специализации** (закупки, производство, продажи, маркетинг и технологическая специализация) **к интеграции бизнес-процессов**. Кооперационное взаимодействие производителей и поставщиков различных уровней больше не является эффективным, если в его основе не лежит объединение высокопрофессиональных специалистов в рамках выполнения единых бизнес-задач. Оперативность, эффективность и качество становятся определяющими показателями для каждого звена цепочки создания стоимости;
- **интеграция всех звеньев цепочки создания стоимости на основе современных информационных технологий** для снижения стоимости продукции, сокращения сроков выполнения заказа. «Пусковым механизмом» начала производства служит момент размещения клиентом заказа, далее все звенья функционируют согласованно, начиная от поставок сырья до доставки продукции потребителю;
- **переход к выполнению индивидуальных заказов покупателей**, предложение разнообразных продуктов и услуг по стандартным ценам, независимо от малых партий заказа или уникальности свойств. Вспомним афоризм Г. Форда: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Но как только клиент получает самое необходимое, у него возникает потребность получить то, что соответствует его личным вкусам. Процветание за счет производства и поставок продукции стандартного качества по низким ценам становится невозможным;
- **выход на глобальный мировой рынок** для обеспечения доходности новых продуктов и видов деятельности. Границы не являются более препятствием для иностранных компаний, работающих в той же сфере. Успех в бизнесе напрямую связан со способностью компании конкурировать на мировом рынке с производителями мирового уровня;

- **сокращение жизненного цикла отдельных продуктов**, развитие инновационных технологий, оперативность в освоении новых технологий и выводе новых продуктов на рынок; совершенствование потребительских свойств продуктов с продолжительным жизненным циклом, развитие услуг, сокращение сроков доставки. Успех отдельного продукта на рынке не является залогом конкурентоспособности в ближайшем будущем.

Анализ изменений во внешней и внутренней средах организации показывает, что наиболее эффективным является принцип формирования производственной системы на основе аутсорсинга. В сущности, **только аутсорсинг предоставляет возможность построения цепочки создания стоимости таким образом, чтобы каждое ее звено было обеспечено ключевыми компетенциями** отдельного производителя продукции или услуг в отдельной сфере, а также доступными ресурсами. Это касается разработки, производства и продвижения на рынок как новых продуктов, так и продуктов с продолжительным жизненным циклом.

Для производителей известных марок (носителей бренда) стало нормой вынесение производства в регионы с дешевой рабочей силой и другими доступными ресурсами, что немало способствует также экспорту и развитию передовых технологий. Крупные производители все меньше привязывают свои заводы непосредственно к рынкам сбыта, размещая их в наиболее экономичных и удобных зонах. В условиях глобальной экономики традиционный тезис «производить там, где продаешь» теряет актуальность.

В условиях экономической глобализации **аутсорсинг лежит в основе организации деятельности транснациональных автомобилестроительных компаний**. Новые заводы в развивающихся странах строятся в основном как база для низкзатратного экспорта на развитые рынки, что гораздо менее рискованно, чем вложение крупных инвестиций в развивающийся рынок, который может и не сформироваться. При этом определенная часть продукции может продаваться и в стране-производителе. Проводя подобную стратегию взаимного выигрыша, компания-инвестор добивается того, что ее деятельность поощряется местным правительством. В результате растет уровень занятости населения, устанавливаются либо укрепляются внешнеторговые отношения, наконец, обеспечивается приток в страну иностранной валюты.

Численность работников транснациональных автомобилестроительных компаний очень велика. Приведем лишь отдельные примеры: в компании *Daimler AG* работает 360,4 тыс. человек (2007), *General Motors* — 284 тыс. человек (2005), *Ford Motor* — 280 тыс. (2006), *Volkswagen AG* — 329,3 тыс. человек (2007).

Мировая автомобильная индустрия переживает процессы консолидации. На долю шести крупных производителей уже приходится до 72% всех выпущенных автомобилей (рис. 1.3). В 2002 г. общий объем сделок в области продаж и слияний в мировой автомобильной промышленности вырос на 85% и составил 35,1 млрд долл. против 19 млрд в 2001 г. Более чем на треть — с 461 до 621 — увеличилось количество сделок, и это самый высокий уровень деловой активности, когда-либо отмеченный в данной сфере¹.

Вместе с распространением аутсорсинга как высокой технологии менеджмента, обеспечивающей эффективность и конкурентоспособность компании в условиях информационной конкуренции, широкое развитие получил новый сектор мировой экономики — рынок услуг аутсорсинга.

1.4. РАЗВИТИЕ МИРОВОГО РЫНКА УСЛУГ АУТСОРСИНГА

Аутсорсинг предполагает **оказание услуг** компанией-аутсорсером компании-клиенту, и именно с таких позиций рынок аутсорсинга исследуется западными аналитиками. Рост объемов аутсорсинговых услуг, расширение видов деятельности, в которых находит применение аутсорсинг, увеличение сумм контрактов при создании стратегических альянсов крупных корпораций на основе аутсорсинга изменяют соотношение сферы производства и сферы услуг в удовлетворении потребностей общества.

В соответствии с трактовкой российского стандарта ИСО-9004-2, «услуга — это, прежде всего, результат взаимодействия исполнителя и потребителя услуги». Потребителями услуг аутсорсинга являются организации — заказчики аутсорсинговых компаний.

¹ По данным PricewaterhouseCoopers, 2001–2003.

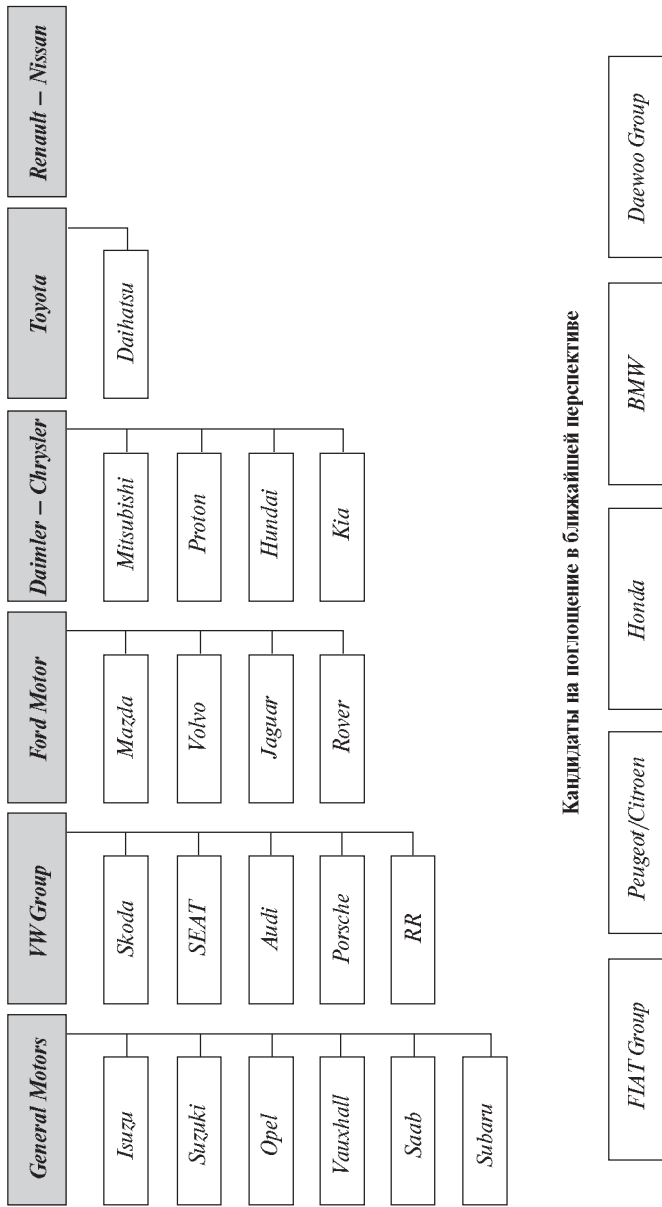


Рис. 1.3. Глобальные альянсы в мировой автомобильной промышленности

В каких услугах нуждается компания-заказчик? **Услугами с точки зрения аутсорсинга являются функции (как производственные, так и функции управления), обеспечивающие выполнение основной деятельности организации.** Какие из этих функций являются определяющими для основной деятельности организации, и, следовательно, передача их «третьей стороне» связана с большим риском, а какие могут быть переданы без каких-либо ограничений? Какие функции должны оставаться «внутри» организации, так как их потеря ведет к потере конкурентных преимуществ, размыванию индивидуальности, разрушению имиджа компании?

По оценке западных исследователей, существуют два основных качественных критерия, определяющих возможность аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов: **близость к основной деятельности организации и уровень ноу-хау**¹. Предварительная систематизация всех функций с учетом этих двух критериев позволяет установить для них очередность «вынесения за пределы собственной организации», как это показано, например, на рис. 1.4. Поля 1, 2 и 3 условно обозначают степень риска, с которой связана возможная передача этих функций аутсорсеру. Так, например, в поле 3 сгруппированы функции, увеличивающие стоимость продукта/услуги с точки зрения потребителя, в поле 2 — вспомогательные функции, обеспечивающие производство продуктов/услуг, в поле 1 — вспомогательные функции, формирующие, кроме того, производственную и социальную инфраструктуру компании. Составляющие поля 3 могут быть переданы аутсорсеру в первую очередь, при этом компания вправе ожидать снижения расходов, связанных с реализацией этих функций, что отвечает и интересам клиентов. Передача аутсорсеру функций, сгруппированных в поле 1, приведет к изменению структуры компании (сокращению соответствующих отделов и, возможно, уровней управления).

В соответствии с очередностью вынесения отдельных функций или бизнес-процессов «за пределы» организации формируется спрос на услуги аутсорсинга. Чем дальше от основной деятельности организации находятся отдельные функции или бизнес-процессы, тем больше вероятность, что решение об использовании аутсорсинга будет принято и принесет положительные результаты в ближайшем будущем.

¹ Wilkirchen F. (Hrsg.) Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Stuttgart: SchKffer-Poeschel, 1999.

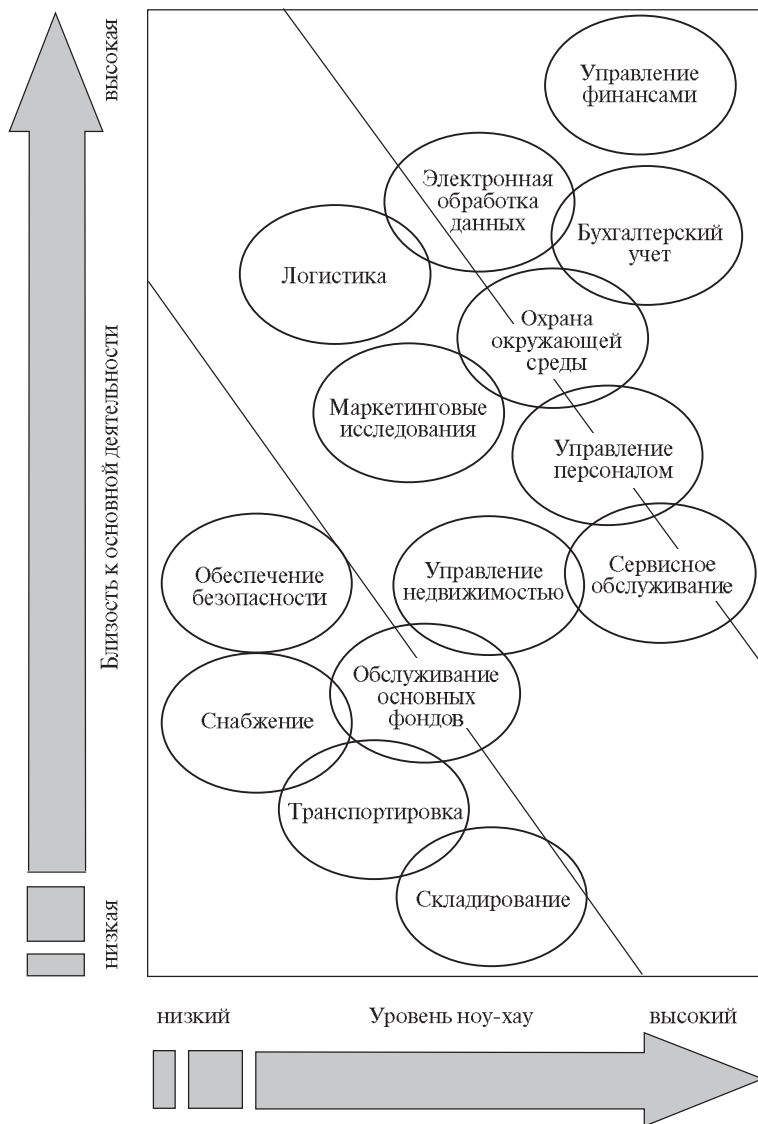


Рис. 1.4. Классификация видов услуг по их близости к основной деятельности организации и уровню ноу-хау

Возможность передачи функций, сгруппированных в полях 1 и 2, в значительной степени зависит от квалификации потенциального аутсорсера. Уровень ноу-хау и степень обладания необходимыми технологиями для выполнения поставленных задач у аутсорсера должны быть как минимум не ниже, чем у организации-клиента. Именно этот второй критерий формирует предложение на рынке услуг аутсорсинга. Обладание высококлассными специалистами в своей области, современными технологиями, опытом в решении аналогичных задач и значительным потенциалом для разработки и продвижения масштабных аутсорсинг-проектов в новых областях привлекает клиентов и выводит организацию-аутсорсера в ряд поставщиков мирового уровня.

Значительную долю от общего объема рынка аутсорсинга составляют услуги в области финансов, что объясняется в том числе высокой стоимостью этих услуг и их значительной ролью в обеспечении стабильности и устойчивости бизнеса.

На мировом рынке лидером в потреблении услуг аутсорсинга (по данным на 2001 г.) являются США (доля мирового рынка 36%), Западная Европа (29%) и Япония (13%). Удельный вес компаний США, передающих какие-либо функции или бизнес-процессы аутсорсерам, составил в 2002 г. 86% против 52% в 1992 г. Объем продаж услуг на рынке аутсорсинга США увеличился в 1996–2001 гг. более чем в 3 раза.

В табл. 1.7 и на рис. 1.5 представлены данные о развитии европейского рынка услуг аутсорсинга.

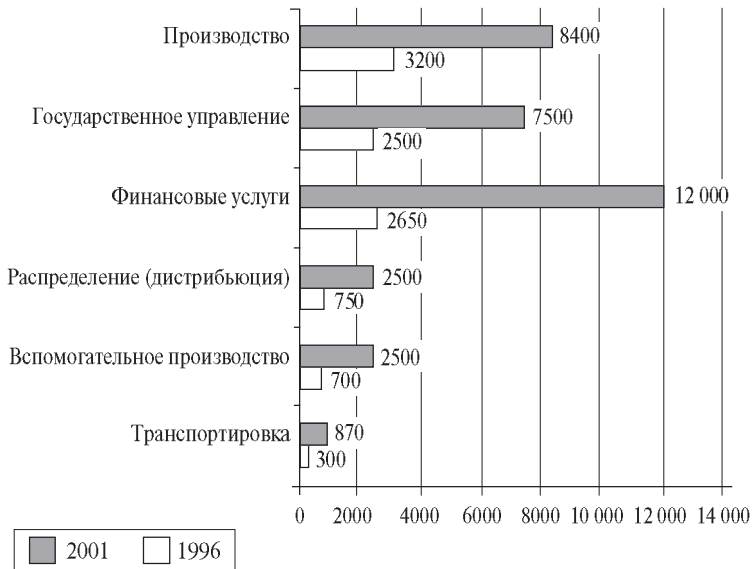
Таблица 1.7

Развитие европейского рынка услуг аутсорсинга по странам (1995–2001 гг.)

Страна	Развитие рынка, млн долл.				
	1995	Рост 1995–1996, %	1996	Рост 1996–2001, %	2001
Европа	7100	28	9100	26	29 000
Франция	1400	23	1700	26	5400
Германия	1100	26	1400	26	4400
Великобритания	2550	32	3400	27	11 200
Италия	420	44	610	25	1850
Швеция	470	25	580	25	1800
Дания	72	20	85	22	235
Норвегия	60	20	70	22	190
Финляндия	115	20	140	22	370

Страна	Развитие рынка, млн долл.				
	1995	Рост 1995–1996, %	1996	Рост 1996–2001, %	2001
Нидерланды	375	28	480	25	1450
Бельгия	135	18	160	22	440
Испания	165	22	200	26	650
Швейцария	125	30	160	25	500
Австрия	32	23	40	23	110
Португалия	15	23	20	25	57
Греция	5	21	6	24	18
Ирландия	21	21	25	23	72
Восточная Европа	30	33	40	25	125

Источник: Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs / Hrsg. von W. Koelner-Frost. Berlin: Erich Schmidt, 2000.



Источник: Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs / Hrsg. von W. Koelner-Frost. Berlin: Erich Schmidt, 2000.

Рис. 1.5. Развитие европейского рынка услуг аутсорсинга по отраслям, млн долл.

Тенденции к расширению европейского рынка услуг аутсорсинга усиливаются. По подсчетам аналитиков, за последний квартал 2004 г. в Европе было заключено больше контрактов об аутсорсинге, чем за любой другой период, начиная с 2000 г. Как отмечают ведущие консультанты, «необходимость снижать затраты заставляет европейские компании переступить через свое нежелание поручить часть своего бизнеса субподрядчикам». По мнению специалистов компании *Technology Partners International (TPI)*, консультирующей почти 20% мировых аутсорсинговых контактов, в немецкой экономике, крупнейшей на данный момент в Европе, в тенденции по передаче бизнес-процессов полностью «третьей стороне» лидируют банки. Общие доходы от аутсорсинга за первые 9 месяцев 2004 г. утроились по сравнению с тем же периодом 2003 г. На долю Германии уже приходится 13% общемирового рынка аутсорсинга, выросшего на 3,4% по сравнению с 2003 г.¹

Наиболее динамично развивается рынок аутсорсинга бизнес-процессов. На мировом рынке *BPO* в настоящее время доминируют 6 американских компаний — *IBM, Accenture, EDS, Affiliated Computer Services, Computer Sciences* и *HP*. Однако перспективы роста на этом рынке ведут к увеличению числа европейских компаний, переключающихся на этот бизнес с традиционного *IT*-аутсорсинга. Среди таких компаний — *Bayer Business Services*, выделившаяся из структуры производителя медикаментов и химических препаратов концерна *Bayer AG*, а также компания *SAP*, на чьей технологической платформе основаны предложения многих европейских аутсорсинговых компаний. Тенденции к развитию комплексных предложений по аутсорсингу бизнес-процессов на основе использования информационных технологий, совершенствование технологической базы аутсорсинга бизнес-процессов, стандартизация бизнес-процессов, унификация требований к поставщикам услуг аутсорсинга позволяют говорить об аутсорсинге бизнес-процессов как о «завтрашнем дне» методологии аутсорсинга в теории и практике менеджмента организации.

В Японии аутсорсинг является важной частью деловой практики. Согласно исследованию, проведенному Министерством внешней торговли и промышленности Японии, аутсорсинг в стране использовался для решения следующих задач: обучения

¹ По данным CNews, 2004.

кадров — 20,1% (общего числа опрошенных фирм), управления информационными системами — 19,7, выполнения производственных процессов — 17,4, выполнения бухгалтерских операций — 14, НИОКР — 13,7%. По данным этого министерства, свыше 70% компаний, использовавших аутсорсинг для повышения степени специализации, максимизации эффективности операций и снижения издержек, достигли поставленных целей¹.

В последние годы в число стран — поставщиков рынка аутсорсинга вливаются Индия, Филиппины, Мексика, Китай и восточно-европейские страны как представители «новой экономики», переживающей значительный подъем в сфере производства и использования информационных технологий.

Индия лидирует среди поставщиков ИТ-аутсорсинга, так как имеет большое англоязычное население и высокий уровень образования молодежи. Индийские компании давно и успешно внедряют западные модели ведения бизнеса. Индийская ИТ-индустрия переживает гигантский подъем, вбирая в себя целые куски инфраструктуры транснациональных компаний. Традиционный индийский сектор рынка офшорного программирования планомерно замещается сектором аутсорсинга бизнес-процессов. «Аутсорсинг бизнес-процессов — новый, набирающий силу механизм индийской софтверной индустрии», — говорит президент Национальной ассоциации софтверных и сервисных компаний Индии (*Nasscom*) Арун Кумар (*Arun Kumar*). Если индийская ИТ-индустрия в целом демонстрирует впечатляющие темпы роста в 30% в год, то сектор ВРО растет на 70% в год. Индийские специалисты с большим энтузиазмом и готовностью берутся за работу, которую западные европейцы считают скучной или бесперспективной. Развитие ИТ-индустрии всемерно поддерживает центральное правительство Индии. В 2000 г. центральное правительство создало Министерство информационных технологий и теперь предоставляет расположившимся в стране международным компаниям льготы, такие, как нулевой уровень налогообложения на начальном этапе с последующим его повышением в течение 10 лет. Результатом, по оценке аналитиков, в скором времени будет то, что западные компании перенесут в Индию те бизнес-процессы, которые уже и так от-

¹ Календжян С. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. — М.: Дело, 2003. С. 65.

дают на аутсорсинг. Индийские компании, со своей стороны, прикладывают множество усилий к тому, чтобы обеспечить западным партнерам надежную инфраструктуру для развития бизнеса. Опыт аутсорсинга в Индии имеет как положительные, так и отрицательные стороны, но объем контрактов по аутсорсингу уже превысил 7,7 млрд долл., а неуклонное стремление к развитию этого сектора рынка и государственная поддержка принесут плоды в ближайшем будущем¹.

По оценке аналитиков *McKinsey*, структуру современного рынка офшорного программирования в разрезе «затраты — качество» можно представить следующим образом (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Рынок офшорного программирования в разрезе «затраты — качество»

Офшорный аутсорсинг способствует также выполнению ряда совместных научных и научно-технических разработок, в том числе фундаментального характера. Большинство компаний — лидеров в высокотехнологичных областях производства охотно вкладывают средства как в разработку новых продуктов и технологий, так и в исследование в отдельных областях знания, способствующие научно-техническому прогрессу в своей отрасли. Офшорный аутсорсинг позволяет существенно снизить расходы на начальных этапах сотрудничества, а также привлечь высококвалифицированных специалистов без необходимости

¹ Джайдж П. Индия развивает индустрию аутсорсинга. По материалам ZDNet, 30.01.2003.

их выезда из страны, что способствует эффективному продвижению международных проектов.

Доля мирового рынка услуг аутсорсинга в производстве промышленных товаров может быть оценена по данным о доле контрактных производителей, так как именно контрактное производство рассматривается в данном случае с точки зрения аутсорсинга (табл. 1.8).

Таблица 1.8

**Доля контрактных производителей
в производстве промышленных товаров
в общемировых продажах по отраслям, %**

Отрасль	1998	2004
Автомобильная промышленность	3,1	14,8
Компьютерная периферия	13,8	28,0
Компьютерные системы	10,9	26,6
Потребительские товары	1,0	11,8
Средства производства	12,2	21,0
Приборы (кроме медицинских)	9,8	18,3
Медицинское оборудование	8,0	13,2
ВПК и аэрокосмическая отрасль	5,3	9,7
Проводные телекоммуникации и сети	13,0	51,0
Беспроводные телекоммуникации	18,8	38,7
В среднем	9,6	25,9

Источник: Technology Forecasters 2000.

Наибольший рост объемов контрактного производства отмечен в высокотехнологичных отраслях промышленности. Практически все крупные производители высокотехнологичного оборудования в мире сами формально не производят свои изделия полностью (а лишь на 20–30%, а то и менее). Многие компании предпочитают не иметь своих серийных заводов, а вкладывать средства в разработку и размещение производственных заказов на стороне. Крупнейшими производителями в сфере контрактного производства электроники являются *Solectron* (США), *Flextronics* (регистрация — Сингапур, владельцы — из США), *Sanmina/SCI* (США), *Selestica* (Канада), *Jabil Circuit* (США), *Elcoteq Networks* (Финляндия), *Manufacturers Services Ltd* (США),

Benchmark Electronics (США). По данным аналитиков, только в 2002 г. объем контрактного производства полупроводниковой продукции в мире составил 11% (16–17 млрд долл.) от общего объема производства этих изделий.

В производстве полупроводниковых приборов и микропроцессорных устройств в последние годы все больший вес приобретают страны Юго-Восточной Азии. Так, крупнейшими представителями контрактных производителей микросхем являются тайваньские компании *Taiwan Semiconductor Manufacturing (TSMC)* и *United Microelectronics*. В течение 2003 г. их совместный доход составит около 8,5 млрд долл., против 6,7 млрд долл. у крупнейшего мирового полупроводникового производителя *Intel*, все еще выпускающего продукцию на собственных мощностях.

Развитие мирового рынка услуг аутсорсинга во многом характеризуется постоянным **ростом стоимости отдельных контрактов**. Этому способствуют общие тенденции глобализации и «укрупнения» бизнеса. Кроме того, рынок услуг аутсорсинга растет вместе с рынком информационных технологий. Уже сегодня аналитики прогнозируют, что к 2010 г. рынок услуг аутсорсинга удвоится.

Увеличивается количество контрактов по аутсорсингу, заключенных на сумму более 1 млрд долл. Во втором квартале 2004 г. состоялось пять таких «мегасделок» на общую сумму 9,2 млрд долл. Это на 35% больше по стоимости контрактов, чем за тот же период год назад.

По мнению аналитиков, большую роль в развитии рынка сыграл слияния, в особенности финансовых корпораций. Так, *Bank Of America* поручил *EDS* заняться голосовыми и информационными сетями корпорации *FleetBoston* за 1,1 млрд долл. в течение 8 лет. *FleetBoston* была приобретена банком в апреле 2004 г. «2004 будет годом прорыва в аутсорсинге бизнес-процессов», — утверждали специалисты в области ИТ. Средняя стоимость контракта в 2004 г. составила 418 млн долл. против 220 млн долл. год назад. Все больше компаний заключают контракты на аутсорсинг более чем одного бизнес-процесса¹.

Качественные изменения рынка услуг аутсорсинга произошли в последнее десятилетие. Так, оценивая современное состояние рынка аутсорсинга Германии, специалисты-аналитики пришли к мнению, что рост объемов услуг непосредственно связан с

¹ По данным CNews.ru 21.07.2004.

ростом их качества и дифференциацией. «Оглядываясь назад, в начало 90-х гг., можно увидеть существенное развитие аутсорсинга и качественные изменения в управлении предприятиями, что является следствием глобализации и либерализации рынка»¹. Основными факторами, определяющими эти качественные изменения, являются:

- использование глобальных ресурсов (*global sourcing*);
- реализация продуктов/услуг на глобальном рынке (*global selling*);
- новые методы планирования ресурсов (*resource planning*).

Эти факторы стали принципиальными для экономики Германии, начиная с 1990-х гг. Они получили развитие вследствие политики уменьшения масштабов государственного вмешательства в экономику (*Deregulierung*) и приватизации, в том числе таких крупных компаний, как *Deutsche Telecom*, *Deutsche Post*, и предприятий энергетической промышленности. Рис. 1.7 представляет основные факторы, стимулирующие развитие аутсорсинга в Германии. Экономические процессы, затронувшие условия деятельности предприятий Германии после объединения, во многом совпадают с процессами либерализации российской экономики и могут служить наглядным примером эффективности аутсорсинга на этапе экономических преобразований в государственном масштабе.

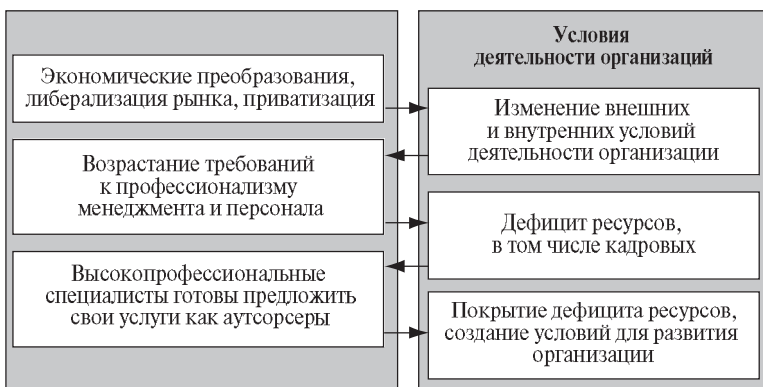


Рис. 1.7. Факторы, стимулирующие развитие рынка услуг аутсорсинга в период экономических преобразований

¹ Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs / Hrsg. von W. Koelner-Frost. Berlin: Erich Schmidt, 2000.

Качественные изменения процессов, происходящих на современном рынке услуг аутсорсинга, проявляются также в смещении акцентов в оценках потенциала аутсорсинг-проектов. В 1990-х гг. в качестве основной темы, сопровождающей обсуждение аналитиками возможностей аутсорсинга как высокой технологии менеджмента, присутствовала тема снижения затрат и перспектив, открываемых внедрением новейших достижений информационных технологий в управление. В настоящее время значительное внимание уделяется созданию стратегических альянсов крупных компаний со средними и малыми специализированными предприятиями в рамках глобальных аутсорсинг-проектов.

Стратегический альянс партнеров в аутсорсинг-проекте основан на двух принципиальных положениях:

- 1) **партнерство в создании стоимости;**
- 2) **партнерство в управлении рисками.**

Создание стратегических альянсов дает возможность объединить ноу-хау и ресурсы обеих сторон таким образом, чтобы максимально эффективно использовать их общие рыночные шансы, открывает перед партнерами новые рынки и источники получения прибыли. Специалисты убеждены, что именно стратегические альянсы крупных компаний со средними и мелкими специализированными фирмами на основе глобального аутсорсинга представляют собой те структуры, которые будут доминировать на рынке в ближайшем будущем.

Таким образом, развитие рынка услуг аутсорсинга можно характеризовать следующими основными тенденциями:

- 1) дифференциация услуг аутсорсинга, углубление специализации, с одной стороны, и формирование комплексных предложений поставщиков мирового уровня, переход к аутсорсингу бизнес-процессов — с другой;
- 2) рост объемов услуг аутсорсинга в отдельных сегментах рынка, увеличение стоимости отдельных контрактов вместе с ростом объемов бизнеса;
- 3) создание стратегических альянсов крупных компаний со средними и мелкими специализированными фирмами на основе глобального аутсорсинга.

Развитие рынка услуг аутсорсинга происходит в контексте практического использования новых методов ведения бизнеса и теоретических концепций менеджмента.

1.5. АУТСОРСИНГ И СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Аутсорсинг как новая **концепция построения бизнеса** формирует принципиально новый взгляд на будущее не только отдельных фирм, но и предпринимательства в целом. Успех менеджмента состоит в постоянном совершенствовании компании, гибкости и адаптивности, предпринимательской инициативе и компетенции. Конкуренция на открытом рынке, где определяющую роль играют уже не только соотношение цены и качества продукции, а и возможности наилучшего удовлетворения потребностей клиентов, спектр предоставляемых сопутствующих услуг, сокращение времени выхода на рынок новых товаров, обладание интеллектуальной собственностью и другие преимущества компании, заставляет менеджеров использовать новые концепции управления, которые охватывают такие понятия, как всеобщий менеджмент качества (*total quality management, TQM*), реинжиниринг бизнес-процессов (*business process reengineering, BPR*), построение рациональных «тонких» структур управления (*lean management*), «стройное производство» (*lean production*), управление человеческими ресурсами (*human resources management*), сокращение (*downsizing*) и децентрализация (*decentralization*).

Все современные концепции менеджмента в конечном счете направлены на повышение эффективности и конкурентоспособности организации. По мнению Дж.Б. Хейвуда, руководство компаний, по крайней мере крупных, традиционно использует в рамках одного проекта, направленного на повышение эффективности, три элемента:

- применение современных методов управления;
- внедрение информационных технологий;
- привлечение консультантов по вопросам управления.

Современные методы управления основаны на последовательном использовании всех доступных методов и приемов, предлагаемых концепциями *TQM* и *BPR*. При этом *TQM* преследует цели улучшения существующих технологических процессов, *BPR* требует от компании пересмотра и такой реорганизации функций, которая привела бы их в соответствие с требованиями клиентов. Применение новых информационных технологий,

в том числе систем планирования ресурсов и управления предприятием (*enterprise resource planning, ERP*), обеспечивает снижение издержек обслуживания бизнес-процессов. Преобразования, которым подвергается компания в процессе внедрения доступных инструментов повышения эффективности и конкурентоспособности, осуществляются в рамках отдельных проектов, для разработки и реализации которых приглашаются квалифицированные специалисты. Мнение специалистов-консультантов чрезвычайно важно для компании еще и потому, что профессиональный «взгляд со стороны» позволяет выявить реальные потребности клиентов компании.

Основные принципы аутсорсинга: **«заниматься тем, что можешь и умеешь делать лучше, чем другие»** и **«поручать другим то, что они делают лучше и дешевле»** гармонично вписываются во все современные концепции управления. Реорганизация всей деятельности компании в соответствии с требованиями международных стандартов качества, внедрение принципов процессного управления, постоянное совершенствование (*continuous improvement*) бизнес-системы должны рассматривать аутсорсинг отдельных функций или бизнес-процессов в качестве одной из стратегических альтернатив. Перспектива привлечения ресурсов внешних организаций открывает перед компанией гораздо больше возможностей, чем перспектива постоянного внедрения своими силами всевозможных «патентованных новинок», не говоря уже о затратах, с которыми это связано.

Новые концепции менеджмента и преобразования в структуре управления современной организацией находят свое отражение в конкретных тенденциях:

- построение системы маркетинга и сбыта, ориентированной на максимально полное удовлетворение потребителей; развитие понятия бренда; создание сбытовых сетей;
- выделение инновационного менеджмента в отдельное направление, построение систем управления знаниями и интеллектуальным потенциалом организации;
- стандартизация и унификация бизнес-процессов, внедрение всеобщих систем качества (*TQM*);
- переход от функциональных принципов управления к процессному управлению, внедрение реинжиниринга бизнес-процессов в практику деятельности организаций;

- повышение требований к эффективности и качеству бизнес-процессов в условиях ограниченных возможностей инвестирования;
- переход от иерархических систем управления персоналом к эффективным системам управления человеческими ресурсами;
- активное внедрение информационных технологий в управление, *ERP*-систем;
- возрастание роли систем планирования и учета, основанных на критериях эффективности деятельности организации в целом, развитие методов функционально-стоимостного анализа, *ABC*-анализа и др.;
- углубление специализации, формирование производственных сетей и др.

Совокупность этих тенденций определила эволюцию современной организации, называемую переходом от модели *OEM* (*original equipment manufacturing* — производитель продукции собственной марки) к модели *VBO* (*vehicle brand owner* — владелец торговой марки или бренда).

В сфере производства высокотехнологичной продукции традиционно реализуется цепочка: *ODM* (*original design manufacturer* — разработчик изделия и/или дизайна) — *OEM* (*original equipment manufacturer* — производитель изделия, имеющий торговую марку или бренд) — *CEM* (*contract equipment manufacturer* — контрактный производитель, производящий изделие под торговой маркой заказчика *OEM*).

Технологически замкнутая компания или холдинг, построенная с использованием традиционных моделей и концепций менеджмента, ориентирована на «рынок производителя». В свою очередь, *VBO*-компания ориентирована на «рынок потребителя» и целиком специализируется на управлении продажами, разработке новых продуктов, управлении ноу-хау и инновациями, развитии интеллектуального капитала. Производство же построено на основе размещения заказов у внешних организаций, т.е. на основе производственного аутсорсинга (рис. 1.8).

Формирование *VBO*-модели — заключительный этап использования полного аутсорсинга производственных бизнес-процессов. Однако аутсорсинг как стратегическая альтернатива доступен практически на любом этапе развития организации.

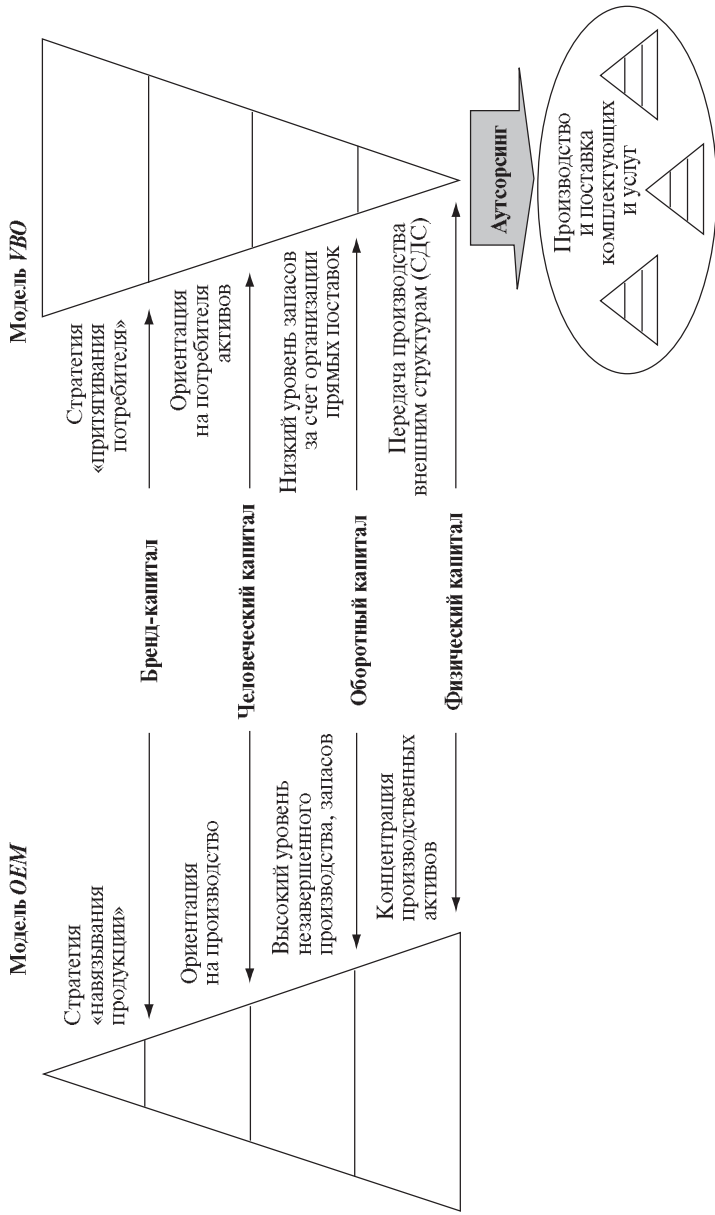


Рис. 1.8. Модель эволюции современной организации

Привлечение ресурсов других организаций, которые уже зарекомендовали себя на рынке с наилучшей стороны, обеспечивает необходимый качественный уровень продуктов и услуг. Вынесение отдельных функций и бизнес-процессов за пределы компании предполагает передачу аутсорсеру также и ответственности за их выполнение, что при разумном построении системы контроля значительно сокращает и соответствующие расходы. Сокращение количества подразделений несет с собой сокращение уровней управления, рационализацию структуры управления. Использование новейших достижений в сфере коммуникаций и обработки информации, а также современных средств управления на основе компьютерных технологий, которыми обладают аутсорсеры, позволяет значительно снизить расходы, в том числе и расходы на персонал. Вся бизнес-система становится более управляемой. Однако построение такой системы — сложная комплексная задача. Компания, которая на практике развивает идею о передаче аутсорсеру ряда функций или бизнес-процессов, скоро замечает, что решение об использовании аутсорсинга влечет за собой существенные изменения всей системы управления, которые не могут быть реализованы «в один прием».

Среди целей использования аутсорсинга можно выделить стратегические и оперативные. В качестве **стратегической цели** выступает последовательная концентрация на основной деятельности организации, ее основных умениях, отличающих организацию от конкурентов. Вся прочая деятельность, в которой организация не отличается от конкурентов, а возможно, и проигрывает им, может быть вынесена за ее пределы. Так была сформулирована стратегическая цель аутсорсинга еще в 1993 г., и с тех пор именно стремление сосредоточить все внутренние ресурсы и возможности на развитии ключевых компетенций в деятельности организации, усилении ее конкурентной позиции ориентирует менеджмент на поиск партнеров по аутсорсингу. Нельзя упускать из виду также необходимость и возможность снижения затрат в результате использования аутсорсинга. Как правило, общие затраты аутсорсера на выполнение той же деятельности существенно ниже, благодаря его специализации в конкретной области и высокой квалификации, а также известной экономии, связанной с масштабом производства (*economies*

of scale). Снижение издержек является основной **оперативной целью** и мотивом использования аутсорсинга.

Формирование нового «лица» компании при использовании аутсорсинга осуществляется в результате подготовки и реализации аутсорсинг-проекта. **Аутсорсинг-проект — это целенаправленное изменение бизнес-системы на основе методологии аутсорсинга**, с установленными требованиями к качеству результата, определенными ограничениями ресурсов (материальных, финансовых, людских и пр.) и специфической организацией. Соответственно формируются новые связи и отношения между отдельными элементами бизнес-системы, материальные, информационные, финансовые и другие потоки внутри нее.

Разработка и реализация аутсорсинг-проекта — комплексный процесс, включающий в себя принятие целого ряда стратегически важных для организации управленческих решений. Внедрение аутсорсинга в практику деятельности компании может быть самостоятельной целью и результатом проекта, если уже созданы необходимые предпосылки для «проведения в жизнь» такого решения, например, имеется успешный опыт партнера-аутсорсера в реализации аналогичных проектов. В других случаях использование аутсорсинга является составной частью общей программы повышения эффективности принимаемой деятельности организации, например в рамках реструктуризации промышленного предприятия.

«Вряд ли найдется много крупных организаций, которые за последние 15 лет ни разу не подвергли некоторые из своих основных и второстепенных функций воздействию проектов, направленных на снижение затрат и повышение эффективности»¹. Если проект направлен на поиск внутренних резервов снижения затрат, то необходимо признать, что эти резервы имеют свои естественные ограничения и, кроме того, снижение затрат одним из подразделений компании не означает повышения ее эффективности в целом. Преимущества аутсорсинг-проекта состоят в том, что он последовательно приближает организацию к возможности наиболее полного соответствия требованиям рынка за счет использования не внутренних резервов, а внешних ресурсов. Аутсорсинг-проект направлен на:

¹ Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. С. 32.

- 1) поиск путей снижения затрат за счет использования ресурсов аутсорсеров (внутренние резервы аутсорсеров уже мобилизованы, а участие в аутсорсинг-проекте создаст внешнему партнеру новые дополнительные возможности снижения затрат);
- 2) повышение качества продуктов/услуг и наилучшее соответствие требованиям клиентов (аутсорсер уже обладает необходимыми конкурентными преимуществами);
- 3) высвобождение собственных ресурсов и возможность их целенаправленного использования для развития и совершенствования собственных компетенций и приобретения дополнительных конкурентных преимуществ.

Тем не менее практика показывает, что аутсорсинг-проект не всегда приводит компанию к желаемому уровню конкурентоспособности. Среди причин возможных неудач можно выделить следующие:

- 1) быстрота изменения предпочтений потребителей (связана, как правило, с темпами технического прогресса, когда прогнозы развития жизненного цикла отдельных продуктов не оправдываются из-за появления и бурного развития замещающих технологий; в качестве примера можно привести смену форматов записи звука и изображения);
- 2) недостаточная проработка самого аутсорсинг-проекта (отсутствие объективной информации, недостаточное экономическое обоснование и т.п.);
- 3) неправильный выбор партнера-аутсорсера;
- 4) неоправданное вынесение за пределы организации основных функций или бизнесобразующих процессов.

Чтобы избежать серьезных ошибок и отдельных проблем в подготовке и реализации **аутсорсинг-проекта как части комплексной программы повышения эффективности и конкурентоспособности организации на основе современных концепций менеджмента**, необходимо понимать, какие реальные преимущества может получить каждая из сторон — участниц проекта и с какими рисками связано решение об использовании аутсорсинга для клиента. Прежде чем рассмотреть отдельные этапы аутсорсинг-проекта, а также возможные преимущества и недостатки аутсорсинга, остановимся на основных терминах, определяющих сущность управленческих решений в пределах рассмотрения теории аутсорсинга.

■ Вопросы для контроля и обсуждения

1. Дайте определение аутсорсинга.
2. Каковы истоки практического аутсорсинга?
3. В чем состоит экономическая сущность аутсорсинга?
4. Каковы основные причины использования аутсорсинга в современном бизнесе?
5. Что такое глобальный аутсорсинг?
6. Каковы основные этапы эволюции аутсорсинга?
7. В чем различие между аутсорсингом и традиционными формами кооперации?
8. Приведите примеры производственного аутсорсинга.
9. Выделите основные тенденции развития современного рынка услуг аутсорсинга.
10. Какую роль играет аутсорсинг в современном менеджменте?

● Литература

1. Аникин Б.А. Место автомобильной промышленности в военно-экономическом потенциале США. — М.: ИМЭМО АН СССР, 1968.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
3. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003.
4. Джадж П. Индия развивает индустрию аутсорсинга. По материалам ZDNet, 30.01.2003.
5. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
6. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. — М.: Дело, 2003.
7. Киселев А.Н. Субконтракция: действенный механизм организации производства // Компас промышленной реструктуризации. № 1. 2002.
8. Субконтракция: Методическое пособие. Межрегиональный центр промышленной субконтракции и партнерства. <http://www.subcontract.ru>.
9. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. — М.: Финансы и статистика, 1989.

10. Форд Г. Сегодня и завтра. — М.: Контроллинг, 1992.
11. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ.: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
12. Baden-Fuller C., Targett D., Hunt B. Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure // *European Management Journal*. Vol. 18 (3). 2000.
13. Birou L.M., Fawcett S.E. International Purchasing: Benefits, Requirements and Challenges // *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, 1993.
14. Bryce D. J., Useem M. The impact of corporate outsourcing on company value // *European Management Journal*. Vol. 16 (6). 1998.
15. Cassidy G. Contracting Out. Kingston, Ontario, 1994.
16. Monczka R.M. Purchasing 2000: Building the Infrastructure. NAPM Annual International Purchasing and Materials Managements Conference Proceedings, 1994.
17. Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs / Hrsg. von W. Koelner-Frost. Berlin: Erich Schmidt, 2000.
18. Sloan A.P. My Years with General Motors. Sidwick and Jackson, 1965.
19. Taylor F.W. Scientific Management. Harper and Row, 1947.
20. Wilkirchen F. (Hrsg.) Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Stuttgart: SchKffer-Poeschel, 1999.
21. World Trade Organization. Annual Report 1998. Geneva: World Trade Organization (WTO), 1998.

2

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ АУТСОРСИНГА

2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ТЕРМИНОЛОГИЯ АУТСОРСИНГА

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 (*The American Heritage, Dictionary of the English Language*);
- 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 бизнес-системы, 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 эко-

номические 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.

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, использо-

вание 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 транспортные услуги, 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 сбережений¹.

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

¹ Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ.: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.

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

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 с целью концентрации ресурсов на новых, более перспективных направлениях деятельности, реализуемых самостоятельно или с помощью партнера-аутсорсера. Трансформационный аутсорсинг означает полную перестройку (трансформацию) бизнес-системы, осуществляемую на основе современных информационных технологий управления. При этом организации, вовлеченные в процесс трансформационного аутсорсинга, превращаются в стратегических партнеров.

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.

2.2. ФОРМЫ И ВИДЫ АУТСОРСИНГА

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.

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. 2.1).

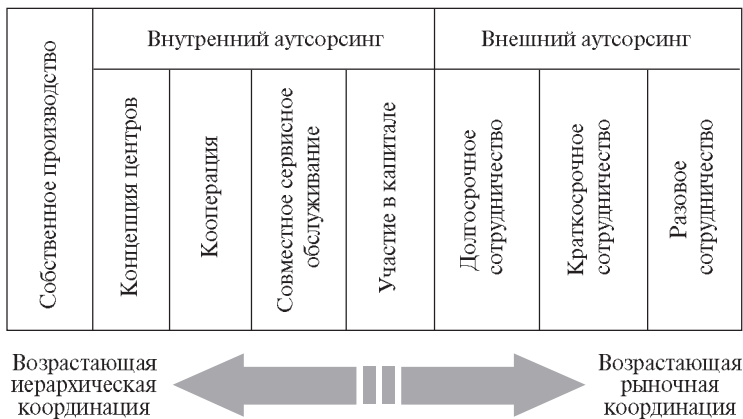


Рис. 2.1. Формы организации деятельности в рамках аутсорсинг-проекта

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 ком-

пании 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);
- 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. 2.2.

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;

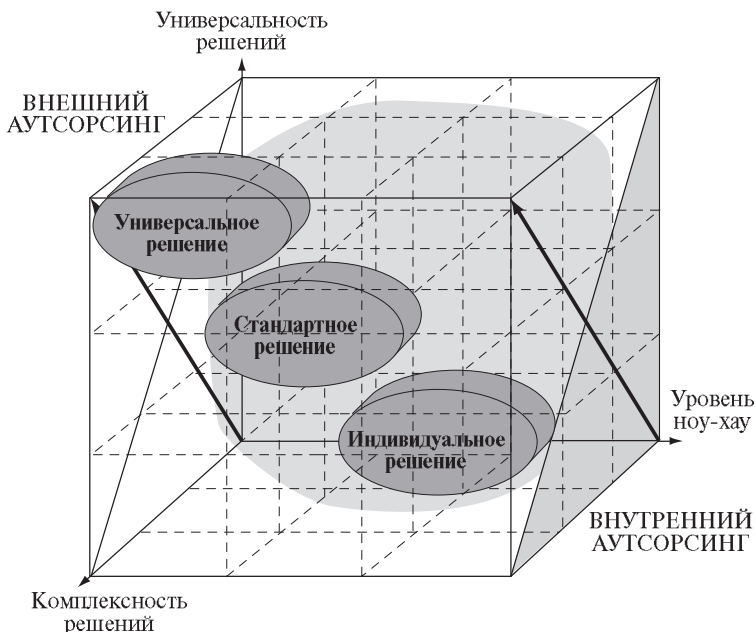


Рис. 2.2. Поиск оптимального решения в рамках аутсорсинг-проекта — внутренний и внешний аутсорсинг

- команда аутсорсера 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 ИТ-аутсорсинга частичная передача функций (управления оборудованием, обслуживание и сопровождение компьютерных систем и т.п.) является наиболее распространенным видом услуг.

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. 2.3). 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.

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.

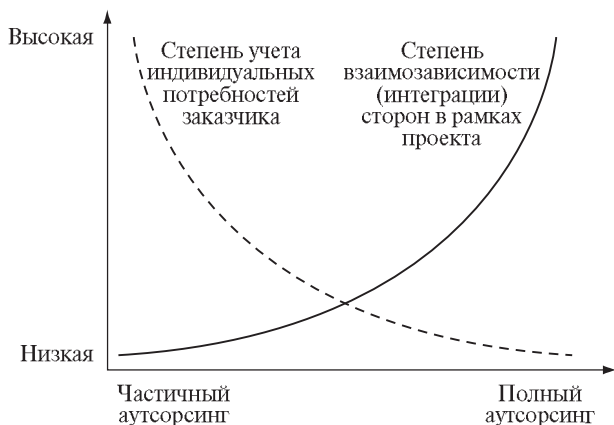


Рис. 2.3. Интеграция сторон в рамках аутсорсинг-проекта

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 (*full outsourcing*) — 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 рис. 2.4.

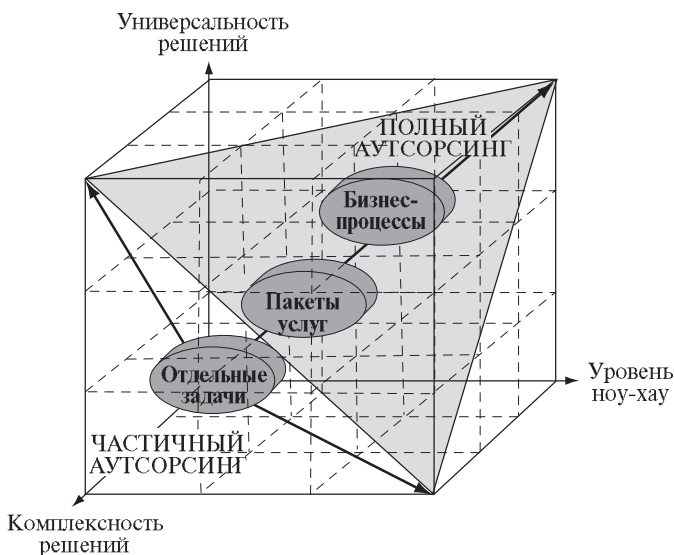


Рис. 2.4. Поиск оптимального решения в рамках аутсорсинг-проекта — частичный и полный аутсорсинг

К полному аутсорсингу относится также **аутсорсинг бизнес-процессов** (*business process outsourcing, 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 внед-

рения 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. 2.5)¹.

Качественно новый подход к организации деятельности компании на основе *BPO* и то влияние, которое *BPO* уже сегодня оказывает на глобальный рынок, позволили ряду исследователей говорить об аутсорсинге бизнес-процессов как о самостоятельной форме аутсорсинга. В частности, Институт аутсорсинга (*Outsourcing Institute*, 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 в *IT*-области до полной поддержки всей коммерческой деятельности компании-клиента высокотехнологичными решениями на основе самых совершенных программных и технических средств.

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. 2.6).

¹ По материалам Siemens Business Services, 2001.

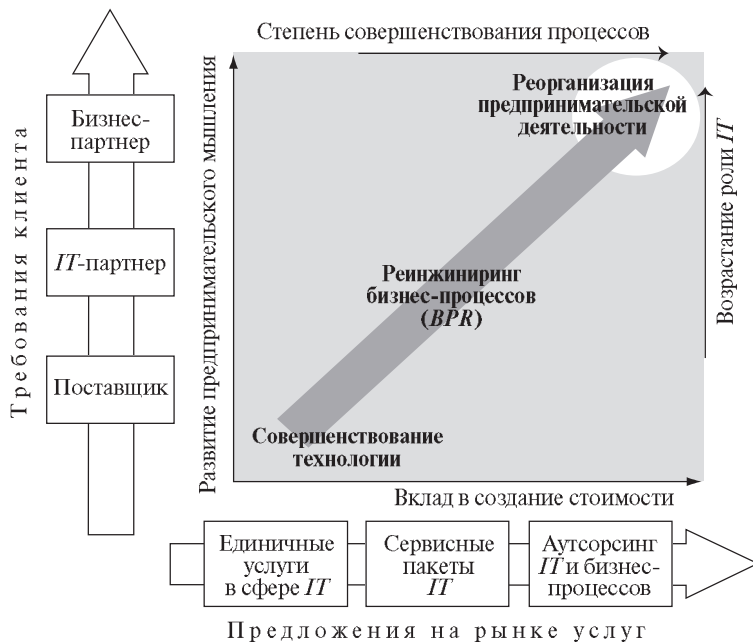


Рис. 2.5. Развитие современного предпринимательства на основе информационных технологий (IT)

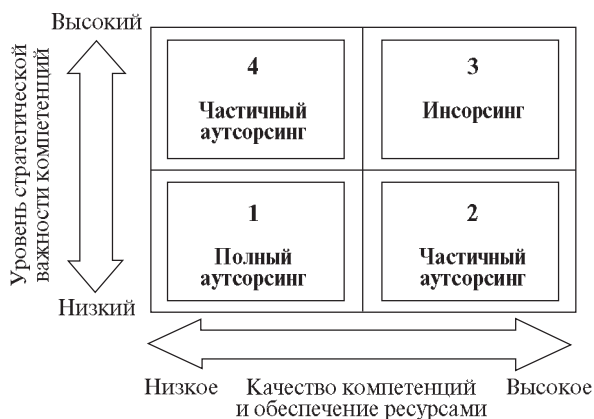


Рис. 2.6. Матрица «уровень — качество компетенций»

Обобщая данные о формах сотрудничества партнеров в рамках аутсорсинг-проекта, сформулируем **критерии, отражающие сущность отдельных форм аутсорсинга** (табл. 2.1). Каждая форма аутсорсинга имеет свои преимущества, выражаемые в повышении эффективности и конкурентоспособности организации в конкретных условиях реализации соглашения об аутсорсинге.

Таблица 2.1

Формы аутсорсинга и их характеристики

Критерии	Формы аутсорсинга	Качественные характеристики
Рыночная координация отношений в рамках соглашения об аутсорсинге	Внешний аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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

Критерии	Формы аутсорсинга	Качественные характеристики
Выполнение работы полностью осуществляется за счет ресурсов аутсорсера	Полный аутсорсинг	Аутсорсер полностью отвечает за: <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.

2.3. СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА

2.3.1. Место аутсорсинга в бизнес-системе

Определяя место аутсорсинга в бизнес-системе, следует выявить, в каких сферах деятельности организации аутсорсинг находит применение. Различные виды аутсорсинга и уже сложившаяся практика использования этой методологии бизнеса позволяют говорить о том, что все сферы деятельности современной организации доступны для применения аутсорсинга, как это показано на рис. 2.7.

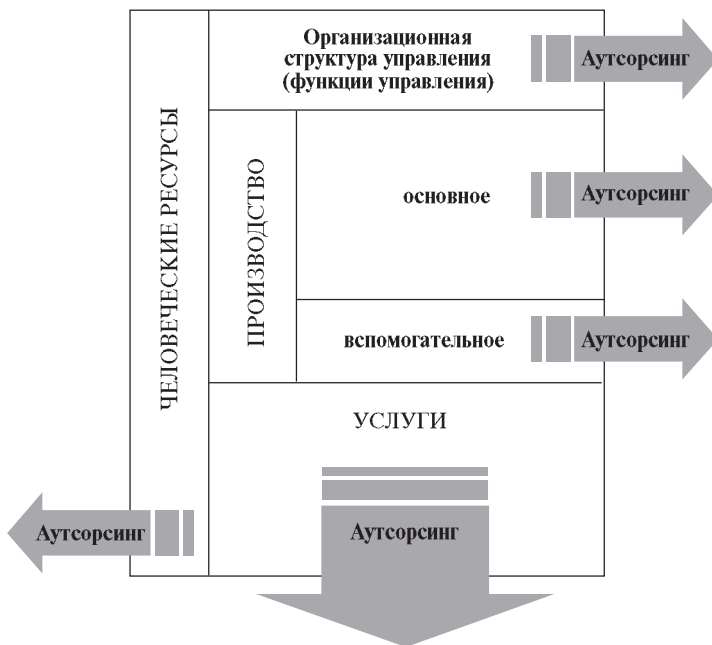


Рис. 2.7. Сферы применения аутсорсинга

2.3.2. Аутсорсинг сферы вспомогательного производства

Аутсорсинг сферы производства затрагивает, в первую очередь, **вспомогательное производство** — обеспечение основного производства технологическим оснащением, электроэнергией, транспортом, ремонт оборудования, изготовление вспомогательных устройств и т.п. Отказ от самостоятельного выполнения функций вспомогательного производства позволяет организации специализироваться в основной своей деятельности. Сокращение соответствующих подразделений, ответственных за реализацию функций вспомогательного производства, высвобождает ресурсы организации (сокращение и декапитализация). Это способствует существенному сокращению расходов и развитию стратегически важных направлений, в том числе современных технологий и научно-исследовательской деятельности, акцентированию внимания руководства на интеллектуальном капитале организации.

В основе аутсорсинга вспомогательного производства лежит ряд факторов¹:

- 1) возросшая во многих секторах промышленного производства цикличность существенно снижает эффективность работы вспомогательных служб, в связи с чем производители стремятся перенести расходы по выполнению этих функций из разряда постоянных издержек в переменные;
- 2) специализированные подрядные фирмы сосредоточивают все свое внимание на промышленном предприятии-заказчике, концентрируя деловую активность на его обслуживании. Именно это является ядром их бизнеса, в то время как для промышленной компании выполнение вспомогательных функций, как правило, остается второстепенным делом;
- 3) специализированная сервисная фирма, в отличие от подразделений промышленных компаний, не испытывающих прямой конкурентной борьбы, в большей степени мотивирована на повышение эффективности работы персонала, применение более продуктивных методов работы, использование передовых технологий в обслуживании и обеспечение наиболее оптимального сочетания цена/качество на предоставляемые услуги;
- 4) специализированная сервисная организация имеет неоспоримые преимущества перед внутрикорпоративными образованиями в части приобретения навыков и опыта в сфере своей деятельности, поскольку работает с широким кругом клиентов, имеющих сходные проблемы. Кроме того, она несет прямую финансовую ответственность за качество выполняемых работ, подтверждая эти обязательства соответствующими юридическими гарантиями.

2.3.3. Аутсорсинг сферы основного производства

Аутсорсинг сферы **основного производства** — стратегическое решение, направленное на глобальную интеграцию организации в национальную и/или транснациональную производственную сеть. В зависимости от уровня развития и жизненного цикла отрасли, жизненного цикла отдельных продуктов, доступности международных источников ресурсов, эффективности использования ресурсов, внутренних резервов и внешних возможностей с учетом особенностей конкурентной среды сте-

¹ Челенков А.П. Маркетинг услуг. — М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2002.

пень аутсорсинга основных производственных функций и форма организации взаимоотношений с аутсорсерами может различаться.

Аутсорсинг сферы основного производства — принцип организации деятельности всех промышленных транснациональных компаний (табл. 2.2). В транснациональных компаниях работает более 70 млн сотрудников, т.е. каждый десятый занятый в мире, исключая сельское хозяйство. В среднем крупнейшие транснациональные компании осуществляют свою деятельность в 29 странах, при этом численность персонала иностранных филиалов ТНК в 2000 г. достигла 45,6 млн человек. Количество сотрудников иностранных филиалов постоянно возрастает в результате перенесения производства в другие страны, при этом общее количество работников материнских компаний практически не меняется¹.

Таблица 2.2

Характеристика распределения 1000 крупнейших нефинансовых компаний мира по отраслям

Отрасль	Количество компаний			Средний индекс транснационализации по индустрии, %		
	1990 г.	1995 г.	1999 г.	1990 г.	1995 г.	1999 г.
Производство электрического и электронного оборудования, компьютеров	14	18	18	47,4	49,3	50,7
Автомобильная промышленность	13	14	14	35,8	42,3	48,4
Нефтяная промышленность (разведка и переработка), горная промышленность	13	14	13	47,3	50,3	53,3
Производство продуктов питания, напитков и табачных изделий	9	12	10	59,0	61,0	78,9
Химическая промышленность	12	11	7	60,1	63,3	58,4

Источник: PricewaterhouseCoopers, 2001.

¹ По данным PricewaterhouseCoopers, 2001–2003.

Показателем, отражающим использование компанией зарубежных источников труда и капитала, является постоянно возрастающий индекс транснационализации $I_{тр}$:

$$I_{тр} = (A_з/A_о + П_з/П_о + Ш_з/Ш_о)/3,$$

- где $A_з$ — зарубежные активы;
 $A_о$ — общие активы;
 $П_з$ — объем продаж зарубежными филиалами;
 $П_о$ — общий объем продаж товаров и услуг;
 $Ш_з$ — зарубежный штат;
 $Ш_о$ — общий штат работников компании.

Одним из наиболее показательных примеров глобализации и транснационализации промышленности является мировое автомобилестроение (табл. 2.3). Развитие аутсорсинга в автомобильной промышленности в XX в. было рассмотрено в параграфе 1.3. В настоящее время крупные компании — лидеры автомобилестроения демонстрируют самые передовые технологии производства и менеджмента. Современный автомобильный бизнес базируется на бизнес-функциональной специализации и бизнес-интеграции производителей, реструктуризации организационно-экономических отношений между ними, аутсорсинге основного и вспомогательного производства и разветвленных дилерских сетях.

Таблица 2.3

Характеристики крупнейших автомобильных ТНК, ранжированных по объему зарубежных активов

Компания	Ранг по объему зарубежных активов	Зарубежные активы как доля от всех активов компании, %	Зарубежные продажи как доля от общего объема продаж, %	Зарубежный персонал как доля от всего персонала компании, %	Индекс транснациональности	Ранг по индексу транснациональности
<i>General Motors</i>	1	24,9	26,3	40,8	30,7	5
<i>Ford Motor Co.</i>	2	25,0	30,8	52,5	36,1	3
<i>Toyota Motor Co.</i>	3	36,3	50,1	6,3	30,9	4

Окончание табл. 2.3

Компания	Ранг по объему зарубежных активов	Зарубежные активы как доля от всех активов компании, %	Зарубежные продажи как доля от общего объема продаж, %	Зарубежный персонал как доля от всего персонала компании, %	Индекс транснациональности	Ранг по индексу транснациональности
<i>Daimler – Chrysler</i>	4	31,7	81,1	48,3	53,7	2
<i>Volkswagen Group</i>	5	51,1	67,7	48,3	55,7	1

Источник: PricewaterhouseCoopers, 2001–2003.

Степень аутсорсинга основных производственных функций определяется показателем «индекс аутсорсинга» и составляет в автомобильной индустрии до 90% (для мировых производителей высокотехнологичной продукции — от 30 до 100%). Аутсорсингу функций основного производства способствует стандартизация бизнес-процессов, глобальная сертификация производителей-аутсорсеров, разработка и массовое производство продуктов модульной (открытой) архитектуры.

Анализ данных, отраженных в отчетах крупных аутсорсинговых компаний *PricewaterhouseCoopers*, *A.T. Kearney*, *Ernst&Young* и др., показывает, что мировые автопроизводители опираются на разветвленную сеть аутсорсеров — дочерних предприятий и независимых субконтракторов, а также на не менее разветвленные дилерские структуры. Мировая автомобильная промышленность представляет собой результат практической реализации аутсорсинга как высокой технологии менеджмента. Важнейшими тенденциями современного этапа организационно-экономического развития мировой автомобильной промышленности являются:

- ускоряющаяся и углубляющаяся глобализация отрасли и транснационализация автопроизводителей;
- консолидация автомобильных производств с целью получения доступа на новые рынки, позиционирования в новых сегментах;

- снижение базовых издержек путем устранения дублирования активов, оптимизации издержек на НИОКР, структуры производственных мощностей, а также сетей контрагентов;
- унификация производств через сокращение автомобильных платформ;
- реорганизация бизнес-систем автомобильных ТНК посредством реструктуризации организационно-экономических отношений между участниками всей цепочки формирования стоимости и, в первую очередь, с поставщиками комплектующих¹.

Положение крупных автопроизводителей на мировом рынке можно сопоставить в зависимости от степени кооперации и комбинирования бизнес-процессов (индекс аутсорсинга) и уровня транснационализации в комплексе с объемами мировой торговли (индекс транснационализации) (рис. 2.8).

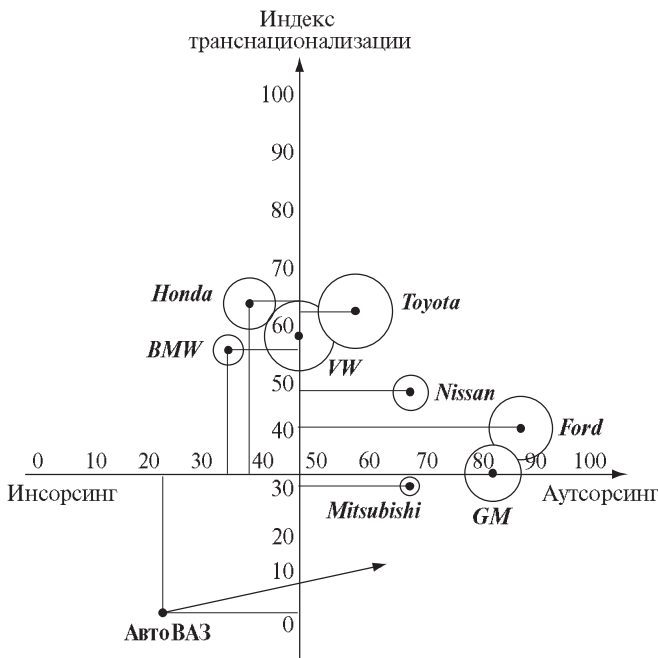


Рис. 2.8. Положение некоторых автомобильных производителей на мировом рынке

¹ По данным PricewaterhouseCoopers report. 2001–2004.

Эти данные позволяют определить основные стратегические приоритеты для развития российской автомобильной промышленности, в частности АвтоВАЗа. Аутсорсинг сферы производства, использование ресурсов глобальной сети производителей комплектующих вместе с развитием производства комплектующих внутри страны создадут возможности интеграции одной из важнейших отраслей российской экономики в глобальную производственную инфраструктуру.

Другим примером аутсорсинга сферы основного производства является деятельность современных производителей бытовой электроники и компьютеров.

2.3.4. Аутсорсинг сферы управления

Аутсорсинг **сферы управления** организацией (иначе называемый аутсорсингом функций управления) связан с повышением требований к квалификации управляющих, а также с широким использованием информационных технологий управления. Для определения возможностей и основных направлений аутсорсинга функций управления организацией необходимы:

- 1) концентрация внимания менеджмента организации на основных составляющих цепочки создания стоимости;
- 2) выбор индивидуального подхода ко всем функциям управления с точки зрения их уникальности и стратегической важности.

Успех современного бизнеса непосредственно связан с преодолением негативных факторов, препятствующих формированию открытого рынка в условиях экономической глобализации, таких, как:

- монополизация отдельных отраслей и секторов рынка;
- несогласованность культур и другие социальные факторы;
- экологические факторы;
- моральные факторы (жадность или стремление к накоплению прибыли в ущерб экономическому и социальному развитию);
- отдельные субъективные факторы (например, внутреннее сопротивление преобразованиям или, напротив, форсирование экономических преобразований).

Применение аутсорсинга в сфере управления способствует приближению менеджмента организации к модели современного

высшего менеджмента, выражаемой пятью основными составляющими:

- 1) профессионализм;
- 2) предпринимательское мышление;
- 3) интернационализм;
- 4) социальная ответственность;
- 5) культурно-национальные традиции¹.

Привлечение к управлению организацией высококвалифицированных специалистов, носителей нового экономического мышления, основанного на этих пяти принципах, выводит управление на качественно новый уровень. Аутсорсинг сферы управления организацией, кроме того, способствует широкому распространению новых методов, инструментов и технологий управления, повышению квалификации менеджеров среднего звена.

Наряду с формированием качественно нового уровня менеджмента, аутсорсинг сферы управления организацией позволяет:

- сосредоточить внимание на развитии тех функций, которые имеют существенное значение для обеспечения конкурентоспособности;
- определить направления организационного развития и создать условия для успешной реализации новых проектов;
- привлечь к управлению организацией знания и опыт специалистов высокого класса (в отличие от традиционного консалтинга аутсорсинг функций управления организацией предполагает ответственность аутсорсера за деятельность организации);
- осуществить переход на современные информационные технологии управления;
- снизить расходы на управление.

Аутсорсинг сферы управления охватывает финансовую деятельность, а также разработку и сопровождение проектов организационного развития или отдельных функций, например:

- выявление, оформление и предъявление стратегических интересов собственника;
- стратегический мониторинг;
- поиск, формирование идеи развития организации;
- построение стратегических альтернатив;

¹ По данным Европейской школы менеджмента и технологий, Германия, 2003.

- обеспечение стратегического выбора;
- бизнес-планирование на основе выбранной стратегии;
- построение и поддержание системы управления реализацией стратегии (мультипроектное управление).

Широкому внедрению аутсорсинга функций управления способствует формирование рынка аутсорсинга организационных и финансово-экономических бизнес-процессов на основе современных информационных систем.

Наибольший рост аутсорсинга происходит в сфере финансов и бухгалтерского учета. Исследование 600 фирм, проведенное в 1997 г. Американской ассоциацией менеджмента, показало, что уже к тому моменту $\frac{1}{5}$ опрошенных фирм передала на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а $\frac{4}{5}$ фирм — часть административных функций¹.

Опыт российских компаний также свидетельствует о расширении использования аутсорсинга сферы управления. Примеры приводит директор бюро технологического консалтинга «Знаю как» В. Кушников:

- «Компания «Северсталь-Авто» передала функции управления одним из своих производств компании *Getco*. Цель взаимодействия: достижение в течение года заданных показателей качества и производительности труда, проведение реструктуризации предприятия, обучение персонала и внедрение современной культуры производства;
- Онежский тракторный завод и ЗАО «Масса-К» доверили функцию отдела главного технолога Бюро технологического консалтинга «Знаю как». Цель взаимодействия: проведение технико-экономического анализа, технологическое проектирование производства, достижение заданных технико-экономических показателей производства;
- Компания «Чистые технологии» использовала фирму «Рокад» в функции отдела главного конструктора при постановке на производство новой техники. Цель взаимодействия: достижение целевых производственных и эксплуатационных показателей выпускаемой продукции»².

2.3.5. Аутсорсинг сферы услуг

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

¹ Bryce D. J., Useem M. The impact of corporate outsourcing on company value // *European Management Journal*. 1998. Vol. 16 (6). P. 635–643.

² Компас промышленной реструктуризации. 2004, сентябрь.

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 услуги¹.

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

- транспортные услуги;

¹ Inter-Agency Task Force on Statistics of International Trade in Services. Progress Report, May 2001. — World Trade Organization. S/CSS/W/81, 9 May 2001.

- 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 по страхованию и т.д.)¹.

Данные о доле отраслей сферы услуг в ВВП промышленно развитых стран представлены в табл. 2.4.

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.

¹ OECD in Figures. Statistics of the Members Countries. 1997 Edition. Paris: OECD, 1997. P. 38–41.

Таблица 2.4

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

	США		Франция		Италия		Япония		Велико- британия		Швеция	
	1985	2001	1985	2001	1985	2001	1985	2001	1985	2001	1985	2001
Всего	68,3	75,9	60,8	69,2	59,0	66,4	60,0	65,5	53,0	66,4	57,3	63,6
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	16,9	23,5	16,0	24,6
Торговые услуги, услуги общественного питания, гостиничные услуги	17,4	16,2	14,6	15,5	19,1	17,7	13,4	12,0	11,4	13,7	10,7	8,6
Услуги госсектора, включая социальные	12,0	12,6	16,9	17,5	12,1	11,4	8,2	7,6	12,7	7,8	21,0	16,5
Услуги населению — социальные и личные	9,1	13,8	4,9	7,9	0,9	1,1	16,4	21,7	5,2	13,4	4,2	7,1
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	6,8	8,0	5,4	6,7

Источник: Демидова Л.С. Сфера услуг в постиндустриальной экономике // Мировая экономика и международные отношения. 1999. № 2. С. 25—26.

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 недвижимостью¹.

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 ло-

¹ Челенков А.П. Маркетинг услуг. М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2002.

гистических провайдеров (транспортировка, складирование, складское обслуживание и пр.). Этим и другим видам услуг аутсорсинга мы уделим внимание в следующих главах.

2.3.6. Аутсорсинг человеческих ресурсов

Аутсорсинг человеческих ресурсов (*human resource outsourcing*, или *HR-Outsourcing*) приобретает для организации первостепенное значение в связи с распространением современных технологий менеджмента человеческих ресурсов (*human resource management*). 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. 2.5).

Таблица 2.5**Сокращение персонала в результате аутсорсинга
в крупнейших компаниях телекоммуникационного сектора
в первой половине 2001 г.**

№ п/п	Компания	Число уволенных	В % к общей численности
1	<i>Nokia</i>	1000	1,7
2	<i>Philips</i>	7235	4
3	<i>Nortel Networks</i>	25 000	25
4	<i>Alcatel</i>	2000	11
5	<i>Siemens</i>	5500	2
6	<i>Dell Computer</i>	4000	10
7	<i>Flextron</i>	7000	10
8	<i>Compaq</i>	7000	10
9	<i>Ericsson</i>	21 700	19
10	<i>Texas Instruments</i>	2500	6
11	<i>Motorola</i>	15 000	14
12	<i>Intel</i>	6000	5
13	<i>Lucent Technologies</i>	16 000	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 отнести 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 *professional employer organization*). 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.

Методологии аутстаффинга и ее роли в повышении эффективности и конкурентоспособности организации будет посвящена отдельная глава.

■ Вопросы для контроля и обсуждения

1. Назовите общие признаки различных направлений аутсорсинга.
2. В чем сущность инсорсинга?
3. Какие различные формы организации совместной деятельности предусматривает аутсорсинг?
4. Объясните различие между внутренним и внешним аутсорсингом.
5. Объясните различие между частичным и полным аутсорсингом.
6. Чем обусловлено использование в современной бизнес-практике аутсорсинга бизнес-процессов?
7. Каковы основные сферы использования аутсорсинга? Приведите примеры.

● Литература

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003.
2. Демидова Л.С. Сфера услуг в постиндустриальной экономике // *Мировая экономика и международные отношения*. 1999. № 2. С. 25–26.
3. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. — М.: Дело, 2003.
4. Компас промышленной реструктуризации. 2004, сентябрь.
5. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
6. Челенков А.П. Маркетинг услуг. — М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2002.
7. Bryce D.J., Useem M. The impact of corporate outsourcing on company value // *European Management Journal*. 1998. Vol. 16 (6). P. 635–643.
8. Inter-Agency Task Force on Statistics of International Trade in Services. Progress Report, May 2001. — World Trade Organization. S/CSS/W/81, 9 May 2001.
9. OECD in Figures. Statistics of the Members Countries. 1997 Edition. Paris: OECD, 1997. P. 38–41.
10. Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs / Hrsg. von W. Koelner-Frost. Berlin: Erich Schmidt, 2000.

3

ПРОЦЕСС АУТСОРСИНГА

3.1. СТРУКТУРА ПРОЦЕССА АУТСОРСИНГА

Аутсорсинг, или делегирование функций, как было показано, влечет за собой существенные последствия для бизнеса. Процесс аутсорсинга как комплексное стратегическое решение, требующее тщательной подготовки и проработки, может быть разделен на несколько основных этапов: подготовка и разработка аутсорсинг-проекта, заключение соглашения (контракта) об аутсорсинге и выполнение контракта, т.е. конкретная деятельность партнеров по реализации аутсорсинг-проекта. Заключительным этапом процесса аутсорсинга является обязательный элемент современного менеджмента: оценка эффективности функционирования бизнес-системы и качества управления.

Аутсорсинг-проект — целенаправленное изменение конфигурации бизнес-системы на основе методологии аутсорсинга — разрабатывается для конкретной организации с целью повышения ее эффективности и конкурентоспособности. На этапе разработки аутсорсинг-проекта должны быть выявлены все возможные плюсы и минусы использования аутсорсинга, оценены потенциальные результаты использования аутсорсинга для отдельных или взаимосвязанных функций (бизнес-процессов), ранее выполнявшихся организацией самостоятельно, определены возможные формы и условия сотрудничества с партнерами-аутсорсерами, а также формы координации и контроля.

Контракт, или соглашение, об аутсорсинге определяет содержание передаваемых (делегируемых) функций или видов деятельности и регламентирует отношения сторон — организации-заказчика и исполнителя (аутсорсера).

Анализ результатов реализации аутсорсинг-проекта позволяет сделать выводы об эффективности принятого решения, а также выявить проблемы в развитии бизнес-системы и возможные пути их решения. Ошибки в управлении аутсорсинг-

проектом могут и должны быть исправлены. Иногда эти ошибки вытекают непосредственно из ненадлежащего исполнения контракта об аутсорсинге, но они могут быть также и следствием неправильного планирования на начальных стадиях подготовки проекта.

Аутсорсинг-проект, в свою очередь, также может быть представлен несколькими этапами (рис. 3.1):

- 1) анализ фактического состояния организации;
- 2) принятие решения «производить или покупать?» («*make or buy*?»);
- 3) этап анализа рынка услуг аутсорсинга и поиска потенциальных аутсорсеров;
- 4) этап выбора партнера-аутсорсера;
- 5) разработка контракта;
- 6) выполнение контракта.



Рис. 3.1. Основные этапы аутсорсинг-проекта

Для каждой организации отдельные этапы аутсорсинг-проекта могут иметь различную продолжительность, в зависимости от развития рынка и отрасли, актуальности проблемы делегирования функций, стратегических и оперативных целей организации и возможности их достижения при использовании аутсорсинга. Содержание каждого из этапов аутсорсинг-проекта представлено в табл. 3.1. Решения, принимаемые в рамках двух первых этапов аутсорсинг-проекта, носят стратегический характер и находятся в компетенции высшего менеджмента компании. Экономическое обоснование и практическая реализация аутсорсинг-проекта включают активные контакты с потенциальными партнерами, интенсивный информационный обмен, выявление и решение проблем текущего взаимодействия, планирование и обоснование конкретных шагов по организации взаимоотношений с партнером, выбор методов контроля.

Таблица 3.1

Содержание основных этапов аутсорсинг-проекта

	Основные этапы	Содержание этапа
1	Анализ фактического состояния	<ul style="list-style-type: none"> • анализ целей • анализ конкуренции • анализ текущего состояния организации • выбор стратегических приоритетов • выявление проблем и путей их решения при использовании аутсорсинга
2	«Производить или покупать?»	<ul style="list-style-type: none"> • структуризация основных и вспомогательных функций и бизнес-процессов • выявление ключевых компетенций • анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и рисков аутсорсинга • качественное и количественное обоснование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов • принятие стратегического решения об использовании аутсорсинга как альтернативы развитию внутренних ресурсов компании • выбор формы организации отношений с аутсорсером (внешний, внутренний) с учетом стратегических интересов и возможностей компании

	Основные этапы	Содержание этапа
3	Поиск потенциальных аутсорсеров	<ul style="list-style-type: none"> • анализ рынка услуг аутсорсинга • запрос предложений потенциальных поставщиков услуг (<i>request for proposals, RFP</i>)
4	Выбор партнера-аутсорсера	<ul style="list-style-type: none"> • выбор критериев оценки • оценка предложений аутсорсеров • запрос информации (<i>request for information, RFI</i>) у потенциальных поставщиков услуг • выбор партнера-аутсорсера
5	Разработка условий контракта (соглашения об аутсорсинге)	<ul style="list-style-type: none"> • создание рабочей группы • детальная разработка формы и условий совместной деятельности • разработка и согласование текста контракта (соглашения об аутсорсинге)
6	Выполнение контракта	<ul style="list-style-type: none"> • конкретное взаимодействие с партнером-аутсорсером в рамках контракта • интеграция в рамках контракта • координация и контроль совместной деятельности

3.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЦЕССА АУТСОРСИНГА

3.2.1. Анализ фактического состояния и стратегическое позиционирование

Стратегическое обоснование аутсорсинг-проекта является отправной точкой в принятии решения об аутсорсинге. Этот процесс состоит из нескольких шагов:

- анализ целей;
- анализ конкуренции и стратегическое позиционирование организации;
- формирование стратегического видения будущего организации;
- принятие решений о возможности аутсорсинга для отдельных составляющих бизнеса.

Помимо принципиальной готовности руководства организации рассматривать аутсорсинг как **альтернативу традиционному пути развития**, необходим выбор и согласование отдельных

стратегических целей, которые будут достигнуты в результате реализации аутсорсинг-проекта. Кроме повышения эффективности организации (что в краткосрочном плане выражается в эффективном управлении затратами), использование аутсорсинга призвано привести организацию в большее соответствие требованиям рынка, что отражается комплексом целей, объединенных в модель принятия стратегического решения о необходимости аутсорсинга (рис. 3.2).

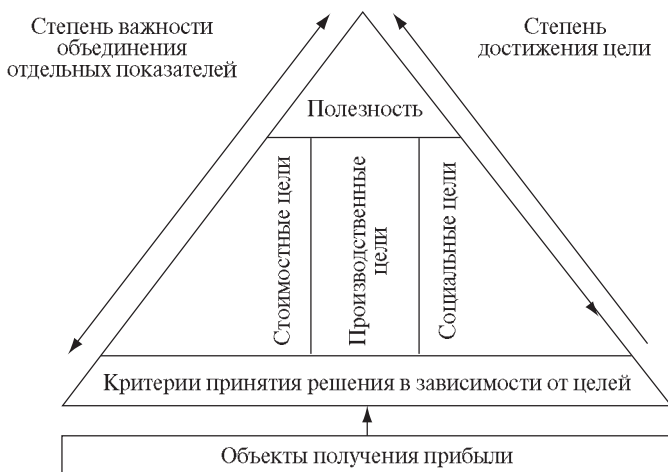


Рис. 3.2. Общая схема модели принятия стратегического решения о необходимости аутсорсинга

Различают производственные, стоимостные и социальные цели:

- **производственные цели** определяются потребностями клиентов. К ним относятся, например, достижение определенного качества в области разработки продукта, производства и логистики; выбор надежного поставщика и инновационная способность, а также снижение и изменение структуры производственных затрат;
- **стоимостные цели** выражаются в достижении оптимального количественного результата (например, повышения уровня доходности, рентабельности, финансовой устойчивости и стоимости акций) за определенный период;

- **социальные цели** включают в себя экологические требования к продукту, услуге, социальную защищенность сотрудников (сохранение рабочих мест).

Возможное достижение этих целей в результате реализации аутсорсинг-проекта для конкретной организации позволяет говорить о необходимости использования аутсорсинга. Последующий анализ достижения этих целей будет первым шагом в оценке эффективности и результативности аутсорсинга.

Чтобы избежать противоречивых оценок в результативности принятого решения об аутсорсинге отдельных функций или бизнес-процессов, уже на первом этапе выбора целей следует определить их **приоритет для различных объектов получения прибыли** (основной деятельности организации — производства продуктов или услуг или же других видов деятельности). Например, достижение производственных целей (снижение и изменение структуры затрат, связанных с основной деятельностью организации) является в ряде случаев гораздо более важным, чем сохранение контроля над деятельностью отдельных подразделений или сохранение непрофильных активов и рабочих мест.

В основе анализа конкуренции на первом этапе аутсорсинг-проекта лежит сравнение качественных и количественных показателей, отражающих конкурентную позицию организации, с аналогичными показателями конкурентов. Такой анализ должен стать постоянным элементом менеджмента.

Для оценки конкурентоспособности организации целесообразно использовать следующие группы показателей (рис. 3.3).

Целью аутсорсинг-проекта является использование внешних ресурсов таким образом, чтобы представленные на рынке и рекомендовавшие себя технологии и ноу-хау были с наибольшей выгодой использованы для повышения эффективности организации и ее конкурентоспособности. Результатом практической реализации аутсорсинг-проекта должно стать построение цепочки создания стоимости таким образом, чтобы все составляющие внутренних бизнес-процессов были обеспечены стратегически важными ресурсами самой организации или ее партнеров-аутсорсеров: от определения потребностей клиента до удовлетворения этих потребностей (рис. 3.4).

Для определения возможности аутсорсинга отдельных составляющих цепочки создания стоимости важно сформулировать свою стратегическую позицию. Стратегическое обоснование аутсорсинг-проекта состоит в реализации шести **принципов стратегического позиционирования** по Майклу Портеру.

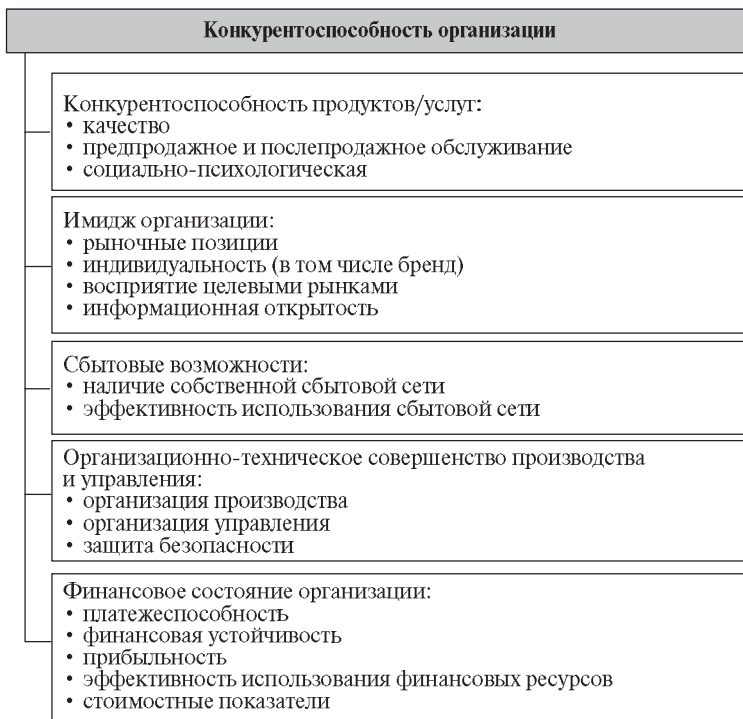


Рис. 3.3. Состав показателей, характеризующих конкурентоспособность организации



Рис. 3.4. Цепочка создания стоимости — составляющие внутренних бизнес-процессов

Вот каким принципам должна следовать компания, чтобы завоевать и надолго сохранить сильные стратегические позиции.

Во-первых, надо правильно определить цель. Следует стремиться к **наивысшей долгосрочной отдаче от вложений**. Экономическую стоимость можно создавать, только тщательно продумав стратегию компании в отношении прибыльности, т.е. когда покупатели готовы заплатить за продукт или услугу такую цену, которая бы превосходила издержки от их производства. Погоня за оборотом или долей рынка (подразумевается, что за ними придет и прибыль) оборачивается, как правило, весьма посредственной стратегией. К этому же результату приводит и слепое желание угодить инвесторам.

Во-вторых, важная часть стратегии компании — формулировка способа создания стоимости, т.е. **уникального набора выгод для потребителей, который предоставляет компания и который не могут предложить конкуренты**. Таким образом, стратегия — это не поиск лучшего метода конкурентной борьбы на все времена или способа угодить всем и каждому. Стратегия определяет формы конкуренции, при которых определенная категория потребителей получает определенные выгоды в определенной области.

В-третьих, стратегия должна быть отражена в **уникальной цепочке создания стоимости**. Чтобы завоевать устойчивое конкурентное преимущество, компания должна вести отличные от конкурентов операции или проводить те же операции по-другому. Компания должна определять свои подходы к внутренним бизнес-процессам, а также конкретно к производству, логистике, обслуживанию, маркетингу, управлению персоналом и прочим функциям в соответствии со своим способом создания стоимости. Если компания начнет слепо внедрять передовые подходы, она очень скоро будет делать все так же, как конкуренты, и достичь конкурентного преимущества ей станет намного сложнее.

В-четвертых, **стратегия должна основываться на выборе из ряда альтернатив**. Компании следует отказаться от некоторых операций, услуг и характеристик продукта, чтобы во всем остальном добиться уникальности. Именно такой выбор — в продуктах и цепочке создания стоимости — по-настоящему и отличает компанию от конкурентов. Если изменения не связаны с альтернативным выбором, конкуренты могут легко скопировать

их, поскольку для этого им не придется жертвовать своим стратегическим позиционированием. У компании, которая пытается угодить всем и каждому, нет практически никаких шансов завоевать конкурентное преимущество.

В-пятых, стратегия определяет, **как различные аспекты деятельности компании стыкуются между собой**. При разработке продукта, например, нужно учитывать особенности производственного процесса, и на каждом из этих этапов следует думать о том, как облегчить последующее обслуживание клиентов. Слаженность процессов не только позволяет повысить конкурентное преимущество, но также затрудняет копирование стратегии. Скопировать какие-то операции или характеристики продукта достаточно просто, продублировать всю модель целиком — значительно сложнее.

Наконец, стратегия предполагает **последовательность развития компании**. Нужно определить направление, в котором будет двигаться компания, и придерживаться его даже тогда, когда для этого придется жертвовать отдельными возможностями. В противном случае компании будет трудно приобрести уникальные навыки и построить прочные отношения с потребителями. Постоянное «корпоративное обновление» таким образом — признак слабого стратегического мышления и верный путь к прозябанию. Постоянные улучшения необходимы, но они должны соответствовать стратегической линии компании.

Анализ этих принципов еще раз подтверждает, что организации следует отказаться от некоторых операций, услуг и характеристик продукта, чтобы во всем добиться уникальности.

Стратегическое видение будущего организации является первым шагом к реструктуризации бизнес-системы, «отсечению» лишних ее элементов для повышения гибкости и адаптивности в условиях жесткой конкуренции.

Какие инструменты являются основой для принятия решения об «отсечении лишнего» в деятельности компании? По предложению Д. Хлебникова¹, необходимо учитывать два основных аспекта. Первый — портфельный анализ, базой для такого анализа является матрица *BCG*, в которой продукты или услуги компании рассматриваются с точки зрения их инвестицион-

¹ Хлебников Д.В. Аутсорсинг как инструмент снижения бизнес-затрат и оптимизации бизнес-системы // Компас промышленной реструктуризации. 2004. № 2. С. 26–28.

ной привлекательности. Портфельный анализ хорош в первую очередь для функционально гибких, «многопродуктовых» компаний. Для тех компаний, которые жестко привязаны к имеющимся технологиям и производственным мощностям, анализу и оценке с точки зрения стратегической важности должны быть подвергнуты не продукты и услуги, а отдельные элементы бизнеса (компетенции, отдельные технологические переделы, просто отделы, функции, направления деятельности и т.п.). При этом используется известная «матрица аутсорсинга» (рис. 3.5). Предлагаемый анализ дает 9 полей, которые помогают выработать управленческое стратегическое решение по любому аспекту деятельности предприятия, вне зависимости от бизнеспортфеля компании.

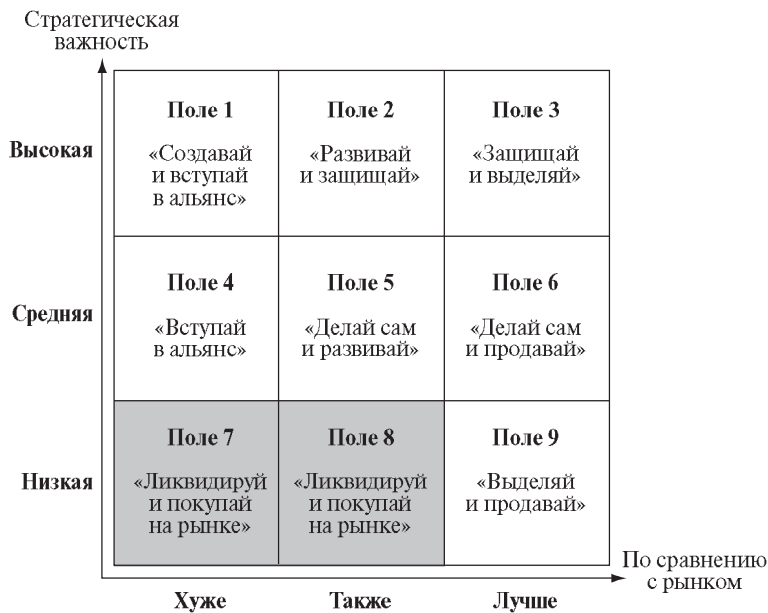


Рис. 3.5. Матрица аутсорсинга: предложения по развитию бизнеса

Возможные результаты анализа и предложения:

- альянс с поставщиком (провайдером), обладающим необходимыми компетенциями, на основе долгосрочных соглашений (поле 1);

- развитие собственных компетенций, их всемерная защита и удержание специалистов — носителей компетенций в компании (поле 2);
- максимальные усилия по развитию нематериальных активов компании, в том числе интеллектуального капитала (поле 3);
- приобретение необходимых для бизнеса специалистов и технологий «на стороне» (поле 4);
- сохранение собственных специалистов и развитие собственных компетенций (поле 5) для дальнейшей возможной диверсификации (поле 6);
- ликвидация нефункциональных (поле 7) или неприоритетных (поле 8) видов деятельности вместе с их носителями (увольнение персонала) с приобретением всех необходимых функций «на стороне»;
- выделение собственных непрофильных компетенций в отдельный бизнес с его последующей продажей (поле 9).

Эти варианты открывают широкий простор для принятия стратегических решений, способных изменить лицо компании в самое ближайшее время. Опыт большинства компаний — мировых лидеров в своей отрасли, выстраивающих стратегию бизнеса на применении аутсорсинга, гармонично «укладывается» в эту матрицу.

Однако тот же практический опыт подсказывает, что не все так просто. Насколько объективной и обоснованной является оценка возможностей развития отдельных направлений деятельности компании «по сравнению с рынком»? Внешняя среда бизнеса чрезвычайно подвижна, и темпы технологического прогресса последних 10 лет убедительно доказывают, что оценить стратегические приоритеты очень сложно, если только речь не идет об очевидно устаревших или неперспективных технологиях. Возможно, именно поэтому многие успешные компании не спешат принимать решения по использованию аутсорсинга. Аутсорсинг рассматривается в этой связи как вынужденная мера, синоним сокращения бизнеса, когда все усилия направлены не на развитие стратегических компетенций, а на сокращение непрофильных активов с целью «удержания» основных показателей деловой активности, прежде всего финансовых. По свидетельству аналитиков *IDC*, в США, где услуги аутсорсинга, в частности *IT*-аутсорсинга, получили наибольшее рас-

пространение, крупные контракты на *IT*-аутсорсинг заключались исключительно корпорациями в тяжелом финансовом положении. Аутсорсинг как часть антикризисной программы «сокращения» (*downsizing*) приносит в этом случае кратковременный позитивный эффект — стоимость акций растет.

Кроме того, препятствием к немедленному «претворению в жизнь» простой схемы принятия стратегически важных для компании решений на основе «матрицы аутсорсинга» является недостаток данных о возможных провайдерах или аутсорсерах, способных взять на себя выполнение видов деятельности, исключенных из деятельности компании. Недостаточно выявить элементы бизнеса, которые в стратегическом плане проигрывают «по сравнению с рынком». Необходимо произвести грамотный сравнительный анализ и оценку возможности развития данных элементов внутри своей компании или возможности и стоимости приобретения услуг потенциального аутсорсера. В распоряжении руководства компании часто бывает слишком мало информации или инструментов для такого анализа. Целью использования аутсорсинга было и остается сокращение стоимости при сохранении качества продукта или услуги. Как показывает практика, основной проблемой неудачных аутсорсинг-проектов является именно то, что эта цель так и не была достигнута. Оценка всех «за» и «против» аутсорсинга позволит учесть также и опыт уже реализованных аутсорсинг-проектов, как успешных, так и нет.

3.2.2. Структуризация функций и бизнес-процессов

Процессный подход к деятельности организации дает возможность правильно выбрать те взаимосвязанные функции, которые могут быть вынесены за пределы организации без ущерба для ее стратегической позиции, конкурентоспособности и деловой репутации. Современный менеджмент имеет в своем распоряжении достаточно инструментов, позволяющих детально описать отдельные функции и бизнес-процессы, их структуру и связи. С точки зрения возможности аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов как взаимосвязанных функций (видов деятельности) имеют значение их близость к основной деятельности организации, уникальность и стратегическая важность.

Традиционно считается, что аутсорсинг должен использоваться лишь в отношении второстепенных, периферийных функций, некритичных для конкурентоспособности компании. Основная же деятельность, дающая долгосрочное конкурентное преимущество, должна быть жестко контролируема и тщательно защищена. Распространено мнение, что никогда не следует передавать функции, базирующиеся на навыках и знаниях, такие, как дизайн продукта, создание услуг, разработка технологии, обслуживание клиентов, логистика. Компания должна оставлять в своей компетенции гибкие, долгосрочные основы, которые дают возможности для адаптации и эволюции; уникальные ресурсы в цепочке добавленной стоимости; деятельность, в которой компания доминирует; элементы, важные для взаимодействия с постоянными потребителями в долгосрочном периоде. Кроме того, компания должна оставить в своем ведении функции, встроенные в организационную культуру и в большой степени зависящие от творчества, преданности, инициативы персонала, а также те, для которых привлекаются квалифицированные специалисты¹.

Однако существуют ситуации, когда аутсорсинг основных функций может быть весьма полезен, а иногда и просто необходим. Например, если фирма существенно отстала от своих конкурентов, она может передать часть основной деятельности кому-то из них, чтобы приобрести необходимые знания, или в случае, когда происходит технологический скачок и фирма не может самостоятельно успеть за развитием технологий. Может произойти и смещение источника получения прибыли в цепочке добавленной стоимости, тогда функции, рассматриваемые как ключевые, резко отодвинутся на периферию и могут быть переданы на аутсорсинг. Кроме того, может оказаться, что для выхода на только что возникшие и быстро развивающиеся рынки компания не обладает достаточным запасом ресурсов и необходимыми технологическими возможностями, и тогда тоже возможно взаимодействие с фирмами, работающими на том же рынке и рассматривавшимися до этого как конкуренты².

Для правильного понимания возможности и необходимости аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов ру-

¹ Lacity M.C., Willcocks L.P., Feeny D.E. IT Outsourcing: maximize flexibility and control // *Harvard Business Review*. Vol. 73 (3). P. 84–93.

² Willcocks L., Fitzgerald G., Feeny D. Outsourcing IT: the strategic implications // *Long range planning*. 1995. Vol. 28 (5). P. 59–70.

ководство организации должно знать точные ответы на следующие вопросы:

- Что мы умеем делать лучше всего?
- Каким образом мы могли бы делать это еще лучше?
- Что составляет главное отличие нашей организации от конкурентов?
- Какие ценности извлекают наши клиенты из наших продуктов и услуг?
- Какое конкурентное преимущество нам может дать аутсорсинг?

Отдельные бизнес-процессы, требующие постоянного внимания и значительных затрат ресурсов, помогают организации сохранить свои уникальные качества и главное отличие от конкурентов. Попытка «экономии» при вынесении этих бизнес-процессов за пределы организации может нанести непоправимый ущерб конкурентоспособности, несмотря на очевидный эффект снижения издержек. Сохранение в числе реализуемых собственными силами зрелых бизнес-процессов, для реализации которых существуют стандартные решения на рынке услуг аутсорсинга, было бы нецелесообразным с точки зрения обеспечения собственного развития: специализированные организации-аутсорсеры в ближайшем будущем, вероятно, найдут новые и более эффективные решения. Особенно это касается сферы *IT* и современных коммуникаций, а также ряда зрелых высокотехнологичных бизнес-процессов.

Аутсорсинг-проект предполагает структуризацию всех функций и бизнес-процессов и оценку возможностей их дальнейшего развития и совершенствования собственными силами или силами сторонних организаций для наилучшего удовлетворения потребностей клиентов и обеспечения стратегических интересов организации.

В соответствии с процессным подходом к деятельности организации все функции или бизнес-процессы разделяются на основные (бизнес-образующие) и вспомогательные. Основными процессами принято называть те, «выходы» которых потребляются внешними клиентами, т.е. конечными потребителями продукции/услуг. «Выходы» вспомогательных бизнес-процессов потребляются внутри компании — ее подразделениями, отделами, конкретными людьми. Оценка результатов бизнес-процессов производится потребителями «выходов» на основе стандартов качества или специально разработанных критериев,

обратная связь обеспечивает совершенствование процесса и соответствие «выходов» ожиданиям потребителей. Таким образом, вся деятельность компании представляется в виде взаимосвязанных функциональных блоков (рис. 3.6).

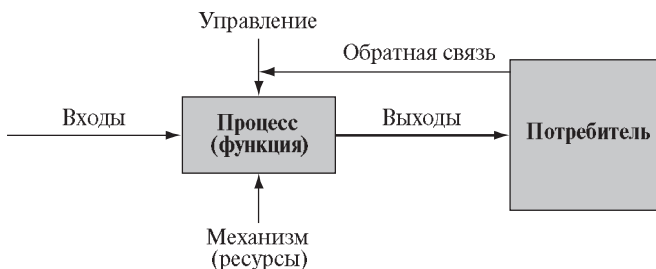


Рис. 3.6. Графическое описание процесса

Для реализации стратегии развития компании, направленной на аутсорсинг, необходимо четко представлять, каковы ожидания потребителей «выходов», будь то клиенты компании или ее собственные подразделения. Эти ожидания сформируют конкретные задачи, решаемые в рамках аутсорсинг-проекта. Ожидания клиентов могут состоять, например, в:

- желании получить продукт или услугу стандартного качества по минимальной цене;
- удовлетворении индивидуальных потребностей;
- сокращении времени доставки продукции;
- получении комплекса услуг вместе с продуктом и пр.

Ожидания и потребности самой организации и ее отдельных подразделений от возможного использования аутсорсинга бизнес-процессов могут состоять в следующем:

- обеспечение более высокого качества комплектующих или продуктов/услуг;
- внедрение передовых технологий и ноу-хау;
- обеспечение высокого уровня сервиса, комфортных и безопасных условий труда;
- обеспечение компании персоналом высокой квалификации;
- мониторинг всех процессов, связанных с обслуживанием клиентов, обеспечение своевременной и достоверной информацией;
- связь с территориально удаленными подразделениями, обеспечение согласованной и бесперебойной работы;

- сокращение производственного цикла;
- обеспечение функций контроля и пр.

Методология аутсорсинга состоит в выделении из всех бизнес-процессов именно тех, которые составляют ключевые компетенции (*core competencies*) организации. Количество ключевых компетенций может быть относительно невелико, а все остальные бизнес-процессы могут быть переданы аутсорсерам, причем это касается **не только вспомогательной, но и основной деятельности организации**. Как определить, какие именно бизнес-процессы должны оставаться «внутри» компании без ущерба для ее будущего или конкурентной позиции? Этому способствуют:

- точное описание процесса и используемых ресурсов;
- оценка эффективности процесса как отношения входов и выходов;
- необходимость постоянного совершенствования (*business process improvement*).

Структуризация бизнес-процессов и их описание в соответствии с требованиями международных стандартов качества значительно снижают риски аутсорсинга. Подходит ли данная функция для аутсорсинга, можно определить по уровню стандартизации данной функции или бизнес-процесса и степени переплетения функций внутри предприятия. Чем выше уровень стандартизации, тем быстрее можно будет найти на рынке организацию, которая предлагает аналогичные услуги. Коммерческое предложение потенциального аутсорсера может быть выгоднее, чем использование собственных ресурсов на поддержку бизнес-процесса, таким образом, данную услугу проще купить на рынке. Если же степень переплетения функций внутри организации очень высока, то необходимо учитывать вероятное воздействие аутсорсинга на сопредельные производственные области, так как оно может быть как положительным, так и отрицательным.

Применительно к отдельным функциям и бизнес-процессам оценивается уровень их стратегической важности, качество реализации собственными силами по сравнению с качеством конкурентов и степень обеспечения внутренними ресурсами организации (включая наличие квалифицированного персонала и развитие интеллектуального капитала организации) при помощи уже знакомой матрицы «уровень — качество компетенций» (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Оценка бизнес-процессов при помощи матрицы «уровень — качество компетенций»

Бизнес-процессы, попадающие в группу 1 (слабые компетенции, не обеспеченные в достаточной степени собственными ресурсами организации, развитие которых не может принести стратегических преимуществ в будущем), могут быть без каких-либо ограничений вынесены за пределы организации. К ним относятся прежде всего обслуживающие и вспомогательные процессы.

Группу 2 составляют бизнес-процессы, развитие которых в будущем способно принести организации конкурентные преимущества, но в настоящий момент они не имеют большого значения для основной деятельности организации. Например, организация владеет технологиями и ноу-хау, ведет научные изыскания и обладает высококвалифицированными специали-

тами, которые по ряду обстоятельств не задействованы в основном производстве. Это могут быть и новые продукты, и технологии в стадии разработки. Частичный аутсорсинг в этом случае способствует развитию этих процессов или технологий, например, ускорению выхода продуктов на рынок, а также снижает риски. В дальнейшем развитие конкуренции может привести к полному отказу от этих бизнес-процессов или к их переходу в группу 3 — ключевых компетенций компании.

Группа 3 — бизнес-процессы, которые представляют собой уникальные способности компании, ее главное отличие от конкурентов. Именно эти бизнес-процессы должны оставаться внутри организации, более того, привлечение «третьей стороны» к их реализации связано со значительным риском для конкурентоспособности компании.

Группу 4 составляют зрелые бизнес-процессы, дальнейшее развитие собственных компетенций в этом направлении не может принести организации новых стратегических преимуществ. К ним могут относиться также и процессы, связанные с основной деятельностью организации, затраты на реализацию которых могут быть сокращены при частичной передаче этих процессов аутсорсеру. Одновременно с передачей этих процессов, например дочерней фирме, организация укрепляет стратегические позиции за счет расширения географии своей деятельности, обеспечения присутствия на отдельных рынках и т.п. Таким образом, аутсорсинг этих процессов способен создать новые конкурентные преимущества. Неполные компетенции, например отсутствие технологического или административного опыта, также могут быть компенсированы за счет частичного аутсорсинга. При этом организация получает возможность обучения собственных специалистов. В эту же группу попадают бизнес-процессы, от которых организация не может отказаться полностью из-за причин политического, социального характера или же вследствие отсутствия предложения со стороны поставщиков услуг.

Не все функции и бизнес-процессы, аутсорсинг которых мог бы принести организации дополнительные конкурентные преимущества, реально могут быть вынесены за ее пределы. Для процессов, составляющих группы 1, 2 и 4, исследуется возможность аутсорсинга: его экономическая целесообразность, выбор варианта аутсорсинга и потенциального партнера.

Специалисты бюро технологического консалтинга «Знаю как» следующим образом определяют категории функций, для которых использование аутсорсинга наиболее эффективно:

- **«второстепенная функция».** Речь идет о функции, которая сама по себе не создает добавленной стоимости и/или не приносит прибыли предприятию, хотя и является необходимой. Это могут быть упоминавшиеся выше бухгалтерские функции и функции системного администратора, кадровый учет, обучение персонала и т.п. К этой же категории могут быть отнесены любые функции (даже основные), имеющие разовый характер, скажем, работы, связанные с перепроектированием/реструктуризацией/модернизацией производства;
- **«новая функция».** Сюда относятся функции, которых ранее не было и потребность в которых возникла в процессе развития предприятия. Характерной особенностью новых функций является отсутствие достаточной собственной компетентности в вопросе и риски потерь, связанных с освоением нового. Примеры «новых» функций:
 - маркетинг и сбыт на новых (для предприятия) товарных и/или географических рынках;
 - разработка непрофильных (по специализации), но принципиально значимых компонентов выпускаемой продукции (приводов, электронных блоков и т.п.);
 - освоение новых (производственных) технологий;
- **«существующая функция».** Выполнение части производственных функций своими силами не всегда возможно с конкурентоспособными ценой и качеством. Особенно часто это происходит на операциях с небольшим объемом работ, требующих высокой квалификации и/или специализированного (дорогостоящего) оборудования. Примером такой функции могут быть разного рода (климатические или механические) испытания. Передать такие функции на аутсорсинг — святое дело. Специализированные центры берутся за это весьма охотно. Еще один повод для аутсорсинга — загрузка производственных мощностей, близкая к максимальной величине. По имеющейся информации, завод металлоконструкций в Санкт-Петербурге в 2003 г. в связи с полной загрузкой собственных производственных мощностей искал возможности аутсорсинга «избыточных» заказов¹.

3.3. «ЗА» И «ПРОТИВ» АУТСОРСИНГА ИЛИ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ «ПРОИЗВОДИТЬ ИЛИ ПОКУПАТЬ?»

Взвешивая возможности использования ресурсов других организаций с возможностями развития собственного производства, руководство предприятия вплотную подходит

¹ Компас промышленной реструктуризации. 2004, сентябрь.

к решению проблемы «производить или покупать?» («*make or buy*?»). По данным специальных исследований, на решение **производить, а не покупать**, могут повлиять следующие факторы:

1. Слишком маленький объем продукции и/или отсутствие заинтересованности поставщиков в ее продаже.
2. Требования к качеству так точны или необычны, что необходимы особые методы обработки, которыми поставщики не располагают.
3. Гарантированное снабжение или баланс снабжения и потребности.
4. Сохранение технологических секретов.
5. Снижение расходов.
6. Получение преимущества и/или отсутствие простоя оборудования и/или рабочих.
7. Обеспечение постоянного функционирования собственных производственных мощностей корпорации, в то время как поставщики испытывают неудобства из-за нестабильности спроса.
8. Отсутствие зависимости от одного источника поставок.
9. Вопросы конкурентоспособности, политические, социальные вопросы или вопросы защиты окружающей среды могут вынудить компанию производить изделия, даже если компании предпочтительнее их покупать. Когда конкурент приобретает в собственность ключевой источник снабжения сырьем, это может вызвать адекватные действия. Многие страны настаивают на том, чтобы определенный объем сырья перерабатывался внутри национальных границ. Компания, расположенная в районе с высоким уровнем безработицы, может принять решение о производстве конкретных изделий для облегчения ситуации с занятостью. Часто принимаются решения обрабатывать побочную продукцию для того, чтобы не загрязнять окружающую среду. В каждом из приведенных случаев стоимость может не являться ключевым вопросом.
10. Наконец, существуют чисто эмоциональные причины. Руководство некоторых компаний гордится их масштабами.

Решение **«покупать, а не производить»** может быть принято по следующим причинам:

1. Желание сосредоточиться на основных видах деятельности.
2. Необходимость повышения качества обслуживания.

3. Острая потребность в снижении затрат.
4. Компании не хватает административного или технического опыта для производства нужных изделий или услуг.
5. Избыточное производство может заставить компанию выйти на рынок и даже конкурировать с ее бывшими поставщиками. Это может сказаться на отношениях с другими поставщиками или клиентами.
6. Поставщики обладают отличной репутацией, побуждающей потребителя покупать их комплектующие. Как правило, такие комплектующие — это детали с торговой маркой, делающие конечный продукт более привлекательным для потребителя. Производители строительного оборудования или оборудования для горных разработок часто побуждают клиентов назвать предпочтительного для них производителя электрических компонентов этого оборудования и рассматривают такой вариант в качестве преимущественного при продаже их оборудования.
7. Необходимость поддержания долгосрочной технологической и экономической жизнеспособности неосновной деятельности.
8. Часто трудно отменить принятое решение. Сочетание общего давления и инерции руководства способствует сохранению существующего положения.
9. Трудно определить истинные долгосрочные расходы, связанные с решением о производстве. По опыту известно, что когда руководство определено привержено той или иной политике снабжения, нетрудно построить расчеты таким образом, чтобы оправдать изначальное решение и его реализацию.
10. Существует большая гибкость в выборе возможных источников и изделий-заменителей.
11. Компании должны определить, где их деятельность по созданию добавочной стоимости является частью основного бизнеса и где они желают отделить себя от других. В последние 10 лет наблюдается тенденция пересмотра решений о производстве или покупке в свете существующей сегодня конкуренции. Эта тенденция наряду со значительными возможностями рынка побудила многих заняться покупкой или поиском внешнего источника снабжения.
12. Наличие квалифицированных специалистов по снабжению.

13. Процесс приобретения обычно требует меньше накладных расходов.

Взвешивая «за» и «против» внедрения аутсорсинга в практику деятельности компании, необходимо учитывать такой фактор, как успехи, уже достигнутые конкурентами с помощью этого инструмента, и, соответственно, стимулы к использованию аутсорсинга или к отказу от него. Важную роль здесь играет и мнение высшего менеджмента компании, а именно: **видит ли руководство те реальные перспективы и улучшения, которые несет использование аутсорсинга в каждом конкретном случае?** Решение об использовании аутсорсинга всегда связано с определенным риском, а реальность получения немедленной выгоды в виде сокращения издержек вызывает немалые сомнения. Тем не менее использование аутсорсинга сегодня — это объективное требование внешней среды, во многих ситуациях — залог выживания организации.

Какие причины побуждают руководство компании принять решение об использовании аутсорсинга? Это могут быть:

- необходимость сокращения или реструктуризации компании под давлением внешних (как правило, негативных) факторов;
- стремление сосредоточить ресурсы собственной организации на основных видах деятельности;
- необходимость повышения качества собственных продуктов и услуг, их наилучшего соответствия требованиям рынка;
- недостаток либо отсутствие собственных специалистов в отдельных видах или направлениях деятельности;
- недостаток опыта;
- высокое качество продуктов и услуг, технологии и ноу-хау, которыми располагает поставщик;
- привлекательность для потребителя установления партнерских отношений производителя с конкретными поставщиками комплектующих или услуг.

Итак, суть аутсорсинга — разделение труда и бизнес-интеграция на новом качественном уровне. Смысл такого «разделения труда» для отдельно взятой компании — использование услуг высококвалифицированных специалистов и специализированных организаций для выполнения отдельных функций. Результат аутсорсинга — повышение качества конечного продукта или услуги, что, в общем-то, и является целью компа-

нии в условиях дифференцированного спроса. В то же время опыт практического менеджмента компаний, ориентированных на аутсорсинг, дает множество не только позитивных, но и негативных примеров. С расширением области применения аутсорсинга для различных по содержанию видов деятельности количество примеров неуспеха аутсорсинг-проектов, возможно, будет увеличиваться. Особенно это касается цели снижения издержек, которая традиционно изначально выдвигается в качестве основной цели использования аутсорсинга. Аутсорсинг не может быть лишь модной тенденцией в практике бизнеса, временной мерой, направленной на оздоровление финансовой ситуации, или средством привлечения клиентов. В противовес мнению ряда специалистов отметим, что успех от использования аутсорсинга не может считаться также и результатом эффективного финансового менеджмента компании.

Аутсорсинг требует перестройки мышления высшего менеджмента компании и **выработки стратегии, направленной на создание эффективной структуры взаимовыгодных отношений с организациями-партнерами**. Разработка и реализация аутсорсинг-проектов предполагает обобщение как позитивного, так и негативного опыта. Какие причины препятствуют использованию аутсорсинга, несмотря на его возможные преимущества по сравнению с традиционными, «замкнутыми на собственные ресурсы» способами ведения бизнеса? Эти причины можно считать субъективными, если они касаются лишь известной инертности мышления отдельных руководителей, их нелюбви к переменам или личной заинтересованности в сохранении устоявшегося порядка вещей. Но есть и **объективные причины**, среди них:

- отсутствие необходимой достоверной информации о возможных поставщиках услуг аутсорсинга;
- отсутствие надежного и экономически обоснованного механизма внедрения аутсорсинга на конкретном предприятии;
- необходимость сохранения стратегически важных связей с другими субъектами рынка;
- необходимость сохранения собственного производства под давлением социальных, политических или других внешних факторов.

Понимание сущности процессов аутсорсинга позволяет сформировать целостное представление о современном менедж-

менте, в основе которого лежат экономическая и технологическая эффективность (*effectiveness and efficiency*) и рациональность (*rationality*). **Делать то, что следует, как следует и с наименьшими затратами** — потребность менеджмента сегодняшнего дня, так как конкуренция диктует жесткие условия выживания производителей товаров и услуг. Компании стремятся сохранить однажды занятые позиции, в то время как тенденции развития экономических процессов последних десятилетий от «рынка производителей» к «рынку потребителей» требуют гибкости и адаптивности во всем, начиная с сокращения затрат (в том числе затрат времени) на разработку новых продуктов и заканчивая максимальным соответствием продукта/услуги индивидуальным запросам клиента. Аутсорсинг позволяет компании получить и сохранить необходимые сегодня «степени свободы» в выборе пути развития и обеспечении стабильности функционирования. Такими «степенями свободы» являются:

- использование современных технологий и ноу-хау, в том числе доступных и конкурентам, без необходимости вкладывать собственные средства в их разработку и освоение;
- использование передовых технологий и методов управления, услуг высококвалифицированных специалистов в отдельных областях, неспецифических для основной деятельности компании;
- сокращение непрофильных активов, вплоть до полного их отсутствия, а также всех затрат, связанных с их содержанием и развитием;
- гибкость и мобильность в управлении активами, повышение показателей деловой активности и финансовых показателей;
- сокращение собственного персонала, в том числе управленческого, изменение структуры затрат на персонал, значительная мобильность в выборе кадровой политики в целом;
- значительное расширение спектра услуг, предоставляемых заказчику, гибкое реагирование на спрос без расширения собственной инфраструктуры;
- своевременное обеспечение необходимой информацией, в том числе маркетинговой, без затрат на содержание и развитие соответствующих подразделений и информационных служб;
- независимость от территориальных и региональных проблем, связанных с функционированием масштабного производства (вопросы охраны окружающей среды, доступности

сырья, электроэнергии и других ресурсов, стоимость рабочей силы и т.п.);

- возможности вкладывать средства в развитие тех основных направлений деятельности, которые составляют сильные стороны организации и являются залогом успеха в будущем;
- распределение ответственности и снижение рисков, связанных с внедрением новых проектов, и др.

В частности, ряд компаний в качестве приоритетных причин, побудивших обратиться к *IT*-аутсорсингу, выбрали причины, показанные на рис. 3.8.



Примечание. Оценки важности в диапазоне от 1 (не важно) до 5 (очень важно)

Источник: по материалам Elashkin Research, 2003.

Рис. 3.8. Причины обращения к аутсорсингу

Институт аутсорсинга (*Outsourcing Institute*, США) на своем официальном сайте приводит следующий перечень **преимуществ** аутсорсинга:

- сокращение и контроль издержек производства;
- фокусирование компании;

- получение доступа к лучшим мировым производственным технологиям;
- освобождение внутренних ресурсов для других целей;
- освобождение своей структуры от необходимости приобретать и содержать оборудование, знания, технологии, необходимые для передаваемых на аутсорсинг производств;
- использование преимуществ модернизации и привлечение специалистов;
- сокращение неуправляемых факторов (например от нехватки комплекующих);
- освобождение основных фондов;
- разделение рисков;
- дополнительный доступ к финансам (на фондовом рынке).

Все эти преимущества вытекают из самой идеи вынесения за пределы компании отдельных функций и целых производств. В то же время остается проблема эффективного управления такой компанией, поскольку «освобождение» от отдельных функций не освобождает тем не менее от ответственности перед потребителем за качество поставляемых продуктов и услуг. Преимущества аутсорсинга не могут являться одновременно и целями аутсорсинг-проектов, так как цель аутсорсинг-проекта — создание высокоэффективной конкурентоспособной организации, готовой адекватно реагировать на происходящие на рынке изменения. Преимущества аутсорсинга перед традиционными формами ведения бизнеса могут быть достигнуты или не достигнуты в рамках реализации аутсорсинг-проекта, и это зависит в том числе от готовности руководства компании изменить ее будущее в самое ближайшее время. Успешно проведенный аутсорсинг-проект может принести компании много преимуществ в конкурентной борьбе. Но в каждой отдельной ситуации аутсорсинг требует взвешенного подхода, с обязательным анализом **потенциальных возможностей и рисков** (рис. 3.9)¹.

Риски и возможности, которые скрывает аутсорсинг, связаны также и с теми навыками, которыми обладает компания в сфере управления проектами, так как изменение конфигурации бизнес-системы в результате аутсорсинг-проекта требует тщательной подготовки решений на каждом этапе его реализации.

¹ Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003. С. 150.



Рис. 3.9. Риски и возможности при аутсорсинге

Недостаток компетенции в менеджменте проектов приводит к возникновению новых проблем, среди которых могут быть следующие:

- в результате реализации аутсорсинг-проекта компания теряет ряд преимуществ перед конкурентами в основном виде деятельности;
- постоянные издержки не снижаются в течение длительного времени;
- снижается мотивация собственного персонала;
- снижается качество продуктов или услуг, поставляемых конечному потребителю;
- фактические затраты на аутсорсинг оказались выше, чем затраты на производство собственными силами;
- нанесен ущерб деловой репутации компании.

Если снижение затрат, связанных с выполнением собственными силами отдельных функций или бизнес-процессов, является основным побудительным мотивом к применению аутсорсинга, необходимо еще раз убедиться в том, что организация использовала или учла все внутренние резервы снижения постоянных издержек. Кроме того, в течение срока действия соглашения об

аутсорсинге (например, заключенного на 5 лет, как это обычно практикуется) возможно не только устаревание технологической базы, но и политические или законодательные изменения. Эти изменения невозможно предвидеть в процессе анализа фактического состояния организации и состояния рынка услуг на этапе разработки аутсорсинг-проекта. Поэтому уже в процессе реализации соглашения об аутсорсинге могут возникнуть **дополнительные затраты**.

Существует также ряд возможных проблем, непосредственно связанных с деятельностью возможного поставщика услуг аутсорсинга, увеличивающих риски:

- поставщик услуг (аутсорсер) может стать финансово нестабильным или обанкротиться;
- другая компания может приобрести фирму — поставщика услуг, и отношение этой компании к существующим соглашениям об аутсорсинге может быть резко отрицательным;
- уровень оперативности аутсорсера при исполнении условий соглашения может снизиться, если он заключил одновременно более выгодные и интересные с профессиональной точки зрения соглашения с другими клиентами;
- качество услуг может снизиться до недопустимого уровня вследствие внутренних проблем фирмы — поставщика услуг.

Нельзя не обращать внимания на риск, связанный с утечкой коммерческой или даже конфиденциальной информации. Это имеет огромное значение при вынесении за пределы собственной организации финансовых бизнес-процессов, обработки данных о клиентах организации, сведений о персонале. **Утечка стратегически важной информации** может нанести значительный вред бизнесу, даже в том случае, когда в результате судебных разбирательств удастся компенсировать материальный ущерб.

В каком случае затраты, связанные с достижением успеха аутсорсинг-проекта, будут наименьшими, а долгосрочный эффект этих затрат — наибольшим? Это зависит от множества факторов, но главных из них два: принципиальная возможность для менеджмента организации принять решение об использовании аутсорсинга и **фактор времени**. Время, необходимое для достижения успеха тем или иным путем, наряду с другими «за» и «против» аутсорсинга, играет чрезвычайно важную роль в условиях конкуренции. Иными словами, развивая собственные ресурсы и добиваясь успеха в тех направлениях деятельности,

для которых существуют уже оформленные предложения со стороны потенциальных аутсорсеров, руководство компании рискует никогда не добиться того результата, который обеспечит ей реальные конкурентные преимущества.

До принятия решения об аутсорсинге необходимо проанализировать, не приведут ли потери от передачи бизнес-процесса к снижению устойчивости предприятия на рынке (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Факторы, препятствующие успеху аутсорсинг-проекта

Факторы, способные снизить эффективность и привести к ухудшению конкурентной позиции предприятия, должны быть детально проанализированы, и если проблемы качества можно регулировать, например с помощью международных стандартов, то оценка соответствующих затрат требует применения специальных методов.

3.4. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ АУТСОРСИНГА

3.4.1. Оценка и сопоставление затрат

Предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта связано с **оценкой затрат на производство продукции или услуг собственными силами по сравнению с затратами на приобретение** (количественная оценка решения «производить или покупать?»). На практике для оценки собственных затрат все чаще используется метод расчета затрат по процессам, так как именно этот метод дает возможность провести точные расчеты

фактических затрат на каждый отдельный процесс. При этом необходимо, чтобы в расчет принимались лишь те затраты, которых можно избежать при успешно проведенном аутсорсинг-проекте. Например, затраты на оборудование учитываются только в том случае, если они исчезают при проведении аутсорсинга (остановка оборудования, продажа или утилизация). Также обязательно должны рассматриваться альтернативные издержки (т.е. издержки неиспользованных возможностей), которые представляют собой затраты или производственные средства предприятия, связанные собственным производством и высвобождающиеся при аутсорсинге; в результате они могут применяться для развития других видов основной деятельности организации. Необходимо также выяснить, не возникнут ли у организации дополнительные издержки уже после передачи функций или бизнес-процессов аутсорсеру.

В расчете затрат по процессам следует учитывать исключительно те составляющие затрат, которые можно снизить в ходе аутсорсинга:

- затраты на персонал;
- затраты на производственные площади;
- затраты на хранение запасов;
- затраты на средства производства;
- затраты на вспомогательные средства производства;
- затраты на управление.

Далее необходимо сравнить затраты на приобретение результатов выполнения этих функций аутсорсером и затраты на собственное производство.

Если соотношение

$$\frac{\text{Затраты на собственное производство}}{\text{Затраты на приобретение}} > 1,$$

то в этом случае следует предпочесть приобретение услуг аутсорсера.

Если соотношение

$$\frac{\text{Затраты на собственное производство}}{\text{Затраты на приобретение}} < 1,$$

то реализация бизнес-процесса собственными силами предпочтительнее, так как передача его внешней организации не принесет выгод в виде сокращения затрат.

Разумеется, подобное сравнение затрат на этапе принятия решения «производить или покупать?» является предварительным, так как информация о фактических затратах и затратах, связанных с приобретением услуг аутсорсера, будет получена лишь в процессе анализа коммерческих предложений потенциальных партнеров.

Затраты, связанные с собственным производством или приобретением продукции/услуг аутсорсера, можно сопоставить также при помощи диаграммы, приведенной на рис. 3.11.

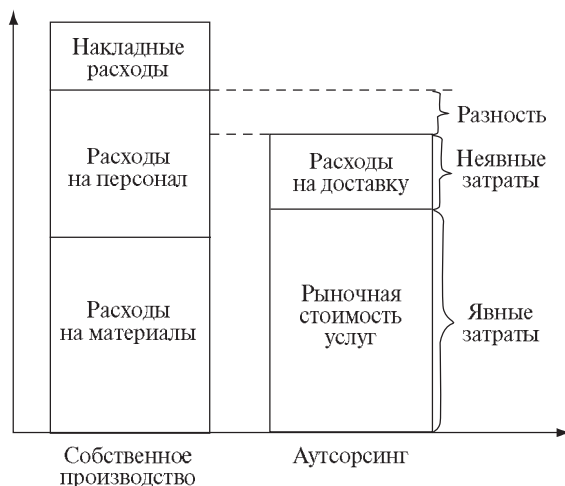


Рис. 3.11. Сопоставление стоимости услуг аутсорсинга с затратами на собственное производство

При этом должны учитываться так называемые неявные затраты (например, затраты на доставку продукции аутсорсера заказчику или дополнительные расходы, связанные с обеспечением необходимых условий работы аутсорсера), увеличивающие фактическую стоимость услуги по сравнению с ценой на рынке. Следует помнить также и об изменении соотношения постоянных и переменных затрат организации-заказчика при обращении к аутсорсингу.

Размещение производства в сторонних организациях способствует упрощению внутренних процессов планирования и управления из-за уменьшения доли производства. Как правило, издержки процессов планирования, управления и контро-

ля сокращаются, потребность в капиталовложении в ресурсы, которые относятся к постоянным затратам, тоже сокращается. При этом возрастают издержки за счет увеличения числа сделок с внешними поставщиками, которые включают в себя описание дополнительных процессов в совокупности с изучением рынка поставщиков, выбором поставщика, его оценкой, размещением производства, способом поставки, транспортировкой, контролем и складированием материалов. Это принципиально важно для тех организаций, которые предоставляют услуги, а также, когда какой-либо процесс, например складирование, полностью исключается из бизнес-процесса предприятия. Таким образом, невозможно в общих чертах определить явные преимущества собственного производства или преимущества услуг сторонних организаций без точной информации. Сначала сторонняя организация должна предоставить четкое описание бизнес-процесса, дать оценку воздействующим факторам.

Кроме того, выбор формы организации взаимодействия с партнером и конкретного аутсорсера основывается не только на данных о возможных затратах, но и на других критериях. Необходимо принимать во внимание те причины, которые побудили принять решение об использовании аутсорсинга. В отличие от обычных поставок, предоставление услуг аутсорсинга предполагает не только доступ организации к более дешевым и качественным продуктам/услугам. Главное, что составляет привлекательность аутсорсинга для клиента, — это возможность использования новых технологий. Использование труда специалистов высокой квалификации и применение ноу-хау, развитие которых своими силами для достижения необходимого уровня компетенций потребовало бы значительных затрат, в том числе затрат времени, составляет основную группу неценовых факторов, определяющих причины обращения к аутсорсингу, как это было показано на рис. 3.8.

3.4.2. Анализ добавленной стоимости

Анализ бизнес-системы с выделением основных и вспомогательных бизнес-процессов для определения возможности и необходимости вынесения их на аутсорсинг не может обойтись без анализа добавленной стоимости. Как уже отмечалось, участие в цепочке создания стоимости для аутсорсера означает заинтересованность в конечном результате производ-

ственного процесса, а для клиента — определенные гарантии качества услуг аутсорсинга. Проведенный на начальных этапах согласования аутсорсинг-проекта анализ добавленной стоимости позволит в дальнейшем избежать значительных проблем в отношениях с аутсорсером (провайдером), особенно если со временем стратегические приоритеты партнеров изменятся под действием внешних обстоятельств. Такой вид анализа позволит также исключить из структуры бизнес-процессов те этапы, которые могут привести к удорожанию услуги для организации-клиента, но с точки зрения конечного результата не являющиеся необходимыми. Этот же метод в ряде случаев позволяет обосновать выбор из возможных организаций наилучшего поставщика (аутсорсера). Примером может служить выбор логистического провайдера, располагающего собственными складами в непосредственной близости от места реализации продукции, так как при этом ряд этапов, связанных с доставкой и хранением продукции, будет исключен из структуры бизнес-процесса.

В аутсорсинг-проекте **добавленная стоимость** — это разница между валовым доходом, полученным от продажи продукции или услуг конечному потребителю, и суммой затрат на приобретение услуг компаний-аутсорсеров. Иными словами, добавленная стоимость включает полную стоимость всех усилий предприятия на изготовление продукции, а также всю прибыль, полученную от этих усилий. Она учитывает все ресурсы, которые предприятие вкладывает в конечный продукт, и оценку этих усилий с точки зрения рынка. Добавленная стоимость является количественным выражением производительности, и ее увеличение в результате реализации аутсорсинг-проекта свидетельствует о реальных количественных выгодах, связанных с сотрудничеством бизнес-партнеров. Однако добавленная стоимость не может отражать влияния качественных критериев, выбранных в числе приоритетных: имиджа компании, возможностей обучения и др.

По мнению П. Друкера, «добавленная стоимость — это не волшебная палочка. Она может использоваться для анализа производительности только в том случае, если распределение затрат, которые в сумме составляют количественный показатель, содержательно с экономической точки зрения. Для этого может потребоваться радикальное реформирование системы бухгалтерского учета: традиционных концепций, количественных показателей и методов. Мы должны отказаться от такой

славной традиции, как равномерное распределение накладных расходов в процентном выражении, что делает реалистичный анализ затрат невозможным. Мы должны продумать, какова функция амортизационных отчислений: плата за использование капитала, показатель сокращения стоимости оборудования или же обеспечение его замены в случае необходимости; приблизительный подсчет амортизационных отчислений в процентном выражении для этого не годится. Таким образом, мы должны переориентировать бухгалтерскую информацию в первую очередь на потребности менеджеров, а не на требования налогового инспектора или банкира, и не на бабушкины сказки, которыми инвесторов зачастую потчуют аналитики, изучающие финансовую деятельность их компаний»¹.

Для проведения анализа добавленной стоимости каждый этап бизнес-процесса должен быть внесен в одну из следующих категорий:

- добавляет реальную стоимость;
- добавляет стоимость для организации (*business value*);
- никакой стоимости не добавляет.

Этапы первой категории, которые добавляют реальную стоимость, непосредственно сказываются на окончательном результате бизнес-процесса и напрямую связаны с удовлетворением потребностей конечного потребителя. Это может быть или собственно производство продукции либо ее комплектующих, или предоставление необходимой информации о продукции/услуге, без которой невозможны ее производство/реализация, или само по себе оказание услуги (например доставка продукции потребителю).

Этапы, добавляющие организационную стоимость, нужны организации-заказчику, но не добавляют стоимости с точки зрения конечного потребителя. Это, например, сбор и хранение информации, которая используется отдельными подразделениями компании, заказ материалов, подготовка отчетов. Определяя содержание аутсорсинг-проекта, важно выделить именно те этапы бизнес-процесса, которые действительно имеют смысл с точки зрения компании-заказчика, так как любые виды работ, оправданные с точки зрения аутсорсера, но не имеющие смысла с точки зрения клиента, приводят только к нерациональному расходу ресурсов и повышению стоимости услуги.

¹ Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.

Наконец, в любом бизнес-процессе возможно существование этапов, приводящих к увеличению фактической стоимости услуги аутсорсинга, но не добавляющих никакой стоимости с точки зрения конечного потребителя и компании-заказчика. К ним относятся всевозможные дополнительные согласования и утверждения, исправление ошибок, переделки, сбор и хранение информации, которая не нужна заказчику, хранение материалов и оборудования, которые не используются для выполнения условий соглашения, и множество других работ, возникающих при недостаточно эффективном или недостаточно квалифицированном управлении проектом со стороны аутсорсера либо со стороны заказчика. Отдельные этапы бизнес-процессов, не добавляющие реальной или организационной стоимости, могут быть исключены при составлении контракта об аутсорсинге при определении уровня делегирования полномочий либо при проектировании собственно бизнес-процесса, его входов и выходов, реструктуризации деятельности компании применительно к новым условиям функционирования.

Конечными целями анализа добавленной стоимости при разработке аутсорсинг-проекта являются оптимизация бизнес-процесса, минимизация времени и затрат, определение степени полномочий и ответственности каждой из сторон.

3.5. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА УСЛУГ АУТСОРСИНГА

3.5.1. Анализ рынка услуг аутсорсинга

Выбор формы аутсорсинга как возможных условий взаимодействия с партнером (или несколькими партнерами) осуществляется на этапе анализа рынка услуг аутсорсинга. От развития конкуренции на рынке услуг аутсорсинга в конкретной сфере деятельности организации зависит общее количество альтернативных вариантов, которые будут рассматриваться высшим менеджментом компании в процессе разработки аутсорсинг-проекта.

Решение об использовании аутсорсинга является частью общей программы реструктуризации бизнеса, которая может включать:

- выделение внутреннего подразделения в отдельное предприятие с последующим управлением им или с целью продажи;

- создание дочерней компании;
- кооперацию с другими компаниями для создания специализированного совместного предприятия;
- заключение соглашения на выполнение конкретных видов работ с независимой организацией-аутсорсером на длительный срок;
- заключение соглашения на выполнение конкретных видов работ на срок действия конкретного проекта (разовое сотрудничество);
- передачу части активов компании внешней организации (постоянно или на время действия соглашения об аутсорсинге).

Рассмотрим различия в использовании внутреннего и внешнего аутсорсинга на примере доступного большинству организаций аутсорсинга социально-бытового сектора или функций обеспечения жизнедеятельности компании.

Функции обеспечения жизнедеятельности компании, например организация питания сотрудников или уборка помещений, на крупных российских предприятиях традиционно решались силами внутренних подразделений. Развивая идею аутсорсинга этих функций, можно выбрать два основных варианта решения проблемы: создать дочернюю компанию специально для выполнения этих функций (внутренний аутсорсинг) или передать эти функции специализированной фирме (внешний аутсорсинг). В отсутствие на рынке поставщиков необходимых услуг внутренний аутсорсинг неизбежен, однако насколько эффективно такое решение?

Дочерняя компания, находясь в зависимости от организации-заказчика, часто лишена возможности использования рыночных механизмов управления своей собственной деятельностью. Она имеет существенные ограничения в использовании ресурсов, испытывает давление со стороны заказчика при установлении цен на услуги и, как следствие, недостаток оборотных средств. При этом качество услуг снижается, дочерняя компания лишается возможности развивать самостоятельный бизнес, например, за счет привлечения клиентов со стороны. Компания-заказчик, со своей стороны, вынуждена постоянно вкладывать средства в развитие непрофильных активов, отвлекая ресурсы от основной деятельности, например производственной.

Отношения в рамках внешнего аутсорсинга, с передачей соответствующих функций, а при необходимости и активов, экономически и юридически независимому партнеру, полностью регулируются условиями контракта. Внешний аутсорсинг позволяет использовать все преимущества рыночной координации: рыночные механизмы изменения цен, стандартизацию качества, оптимизацию затрат. Для организации-аутсорсера деятельность, осуществляемая в рамках контракта, является основной. Органи-

зация-аутсорсер максимально заинтересована в предоставлении услуг наилучшего качества и расширении масштабов деятельности, что создает дополнительные преимущества обеим сторонам. К ним относятся: снижение стоимости вследствие эффекта масштаба производства, использование льготных условий приобретения ресурсов и все плюсы специализации.

Как правило, создание специализированного предприятия или выделение отдельного направления бизнеса для выполнения тех функций или бизнес-процессов, для которых признано целесообразным использование аутсорсинга, оправданы в следующих случаях:

- в данном сегменте рынка отсутствуют предложения услуг компаний-провайдеров в том виде деятельности, в котором нуждается организация;
- стоимость услуг крупных компаний-провайдеров превышает возможности потенциального клиента;
- объем услуг, в котором нуждается потенциальный клиент, недостаточен для привлечения внимания крупных поставщиков-аутсорсеров;
- развитие данного направления бизнеса (услуги аутсорсинга) является перспективным и стратегически выгодным.

Последний случай представляется наиболее интересным, так как реструктуризация компании с выделением перспективных, но не основных для нее видов деятельности в самостоятельное направление бизнеса и выход на рынок с предложениями услуг аутсорсинга открывает множество новых возможностей в рамках стратегии диверсификации. По этому пути пошла, например, компания ЮКОС, вычленившая собственное *IT*-подразделение в отдельную компанию «Сибинтек» с целью использования ее потенциала как внутри, так и вне компании для достижения эффекта масштаба и приобретения более широких компетенций.

По оценкам западных специалистов, на мировом рынке аутсорсинга развивается процесс монополизации. В результате этого процесса в каждой сфере деятельности останется ограниченное число крупных фирм (рис. 3.12)¹.

Укрепление позиций крупных фирм-аутсорсеров происходит и за счет их стремления расширять спектр услуг, предоставляемых клиенту. Например, реализация ряда бизнес-процессов

¹ The Rise of Cobol Business Process Outsourcing. — <http://www.outsourcing-international.com>. March 13, 2001.

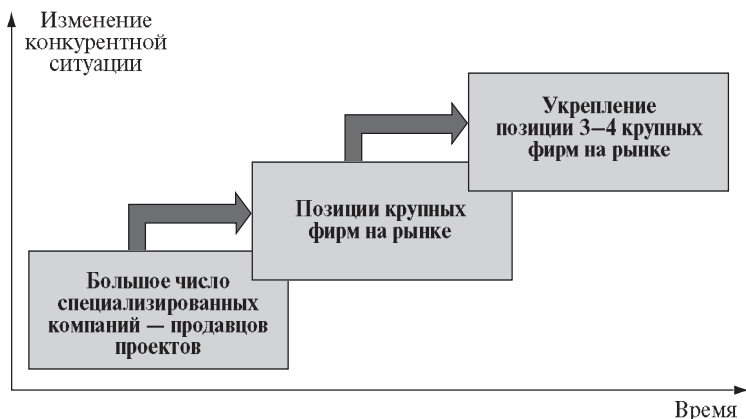


Рис. 3.12. Развитие конкуренции на рынке услуг аутсорсинга

в области ИТ через Интернет способствовала заключению соглашений между поставщиками сетевых услуг и фирмами — производителями программных продуктов обеспечения, сдающими в аренду корпоративные информационные системы и обеспечивающими необходимый сервис. Подробно мы рассмотрим эти механизмы в гл. 5 «Аутсорсинг информационных технологий».

При усилении позиций аутсорсеров, расширении комплекса услуг предполагается и рост стоимости аутсорсинг-проектов. Однако, по мнению аналитиков, эти же тенденции будут подталкивать компании-аутсорсеры к разработке специализированных проектов для сохранения своего положения на рынке. Проявление тенденций монополизации рынка услуг аутсорсинга замечены также в связи с укрупнением сделок между корпорациями.

Следует, однако, отметить, что не все региональные рынки одинаково охвачены деятельностью крупных компаний-аутсорсеров. Этому препятствуют особенности правового регулирования деятельности иностранных компаний в отдельных странах, например ограничения в финансовой и банковской сферах.

Специализация крупных поставщиков услуг в области аутсорсинга бизнес-процессов и комплексность предложений, с одной стороны, способствует реструктуризации и качественному изменению бизнес-структуры организации-клиента на

основе полного аутсорсинга. С другой стороны, на начальных этапах реструктуризации бизнеса и вынесении функций и бизнес-процессов «за пределы» организации целесообразно рассмотрение вариантов частичного аутсорсинга, открывающего возможности использования услуг аутсорсинга относительно небольших компаний-аутсорсеров. Процветание таких компаний находится в прямой зависимости от количества сделок, поэтому они, так же как и организация-заказчик, заинтересованы в снижении стоимости и повышении качества услуг. Обычно контракты по аутсорсингу подписываются, если стоимость услуг компании-провайдера как минимум на 15–20% ниже текущих затрат компании-заказчика и средний срок действия контракта составляет 5 лет¹.

Выгода для организации клиента от реализации аутсорсинг-проекта находится в зависимости от стоимости услуг аутсорсера и того уровня издержек, который способна поддерживать организация при выполнении тех же работ собственными силами. Прибыль компании-аутсорсера составляет разницу между стоимостью реализуемых услуг и уровнем издержек, который способна поддерживать компания-аутсорсер (рис. 3.13)². При этом важнейшей составляющей стоимости услуг остается стоимость рабочей силы.

Кроме стоимости услуг, для успеха аутсорсинг-проекта необходимо убедиться в сопоставимости качества услуг аутсорсера с тем качеством, которое обеспечивает производство собственными силами. Следует обратить внимание на наличие у предприятия-партнера процессно-ролевой модели бизнес-процессов. Если таковой нет, то нужно обратиться в консалтинговую компанию, которая смогла бы подготовить описание подобной модели и альбом бизнес-процессов, который затем можно использовать при подготовке к сертификации по *ISO*. Подобные мероприятия также увеличивают стоимость аутсорсинг-проекта, однако стандартизация функций и бизнес-процессов является залогом успешного сотрудничества и конкурентоспособности для обеих сторон. Подробнее этот вопрос освещается в параграфе 4.6.

¹ MacDonald C. President and Risk Lawlor. Analyst of World Research Advisory. Business Process Outsourcing: A Good Fit for the Short Term...And the Long Haul. <http://www.outsourcing.com>. 19.02.2001.

² Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. — М.: Дело, 2003. С. 94.

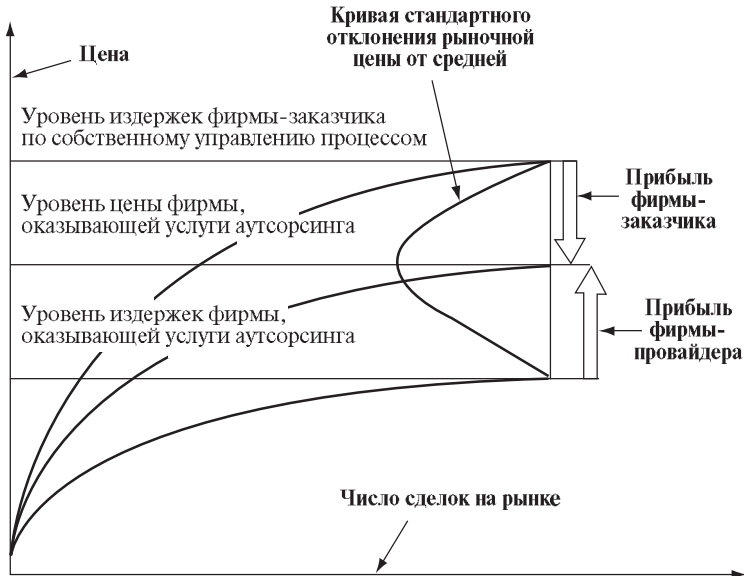


Рис. 3.13. Целесообразность заключения контракта об аутсорсинге

Для компаний-аутсорсеров, специализирующихся в области обработки коммерческой информации и сопровождения *IT*-проектов, важную роль играет наличие и сертификация систем безопасности и защиты данных.

3.5.2. Критерии выбора поставщика услуг

При изучении рынка услуг аутсорсинга необходимо получить детальную информацию о каждом из возможных поставщиков услуг. Такая информация необходима для проведения как количественного, так и качественного анализа в ходе выбора конкретного партнера (рис. 3.14).

Какие качественные показатели определяют решение и сколько поставщиков услуг должно быть — две основные проблемы выбора партнера-аутсорсера.

Дж.Б. Хейвуд, в частности, называет следующие факторы, определяющие выбор поставщика услуг *IT*-аутсорсинга:

1. **Доверие.** Насколько опытен этот поставщик услуг, т.е. сколько у него клиентов в данный момент?

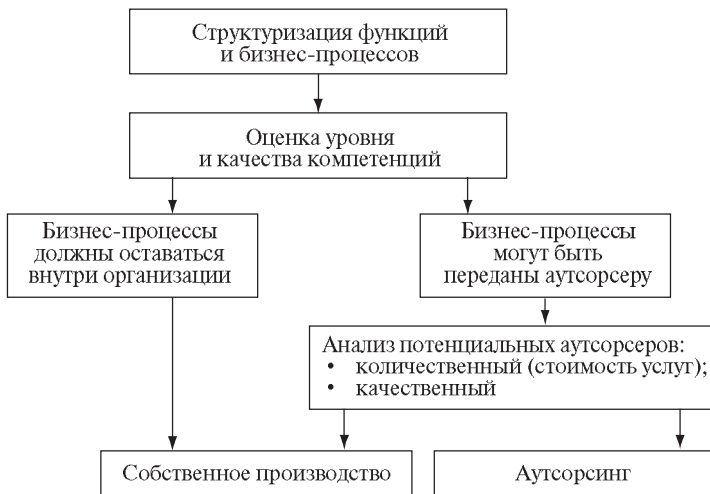


Рис. 3.14. Общая схема процесса принятия решения о возможности аутсорсинга

2. **Надежность.** Удовлетворяет ли этот поставщик услуг требованиям своих клиентов?
3. **Гибкость.** Работает ли этот поставщик по одному образцу или он достаточно гибок, чтобы быстро удовлетворить наши потребности, а в дальнейшем корректировать свою работу в зависимости от того, будет ли наше предприятие расширяться или, наоборот, сворачивать свою деятельность?
4. **База навыков.** Есть ли у этого поставщика навыки в сфере *IT* и других областях, которые не нужны нам сейчас, но которые понадобятся в будущем?
5. **Возможность экономии.** Сможет ли этот поставщик услуг предложить большую экономию средств, чем другие поставщики?
6. **Обслуживание.** Насколько высок уровень обслуживания, предлагаемый этим поставщиком, по сравнению с тем, что мы получаем сейчас, или с тем, что предлагают нам другие поставщики?
7. **Навыки управления.** Если наше предприятие расширяется или сворачивает свою деятельность, достаточно ли у поставщика услуг времени, умения и желания для того, чтобы удовлетворить наши потребности?

8. **Кадровая политика.** Какую политику в отношении кадров проводит поставщик услуг и как это скажется на наших сотрудниках?
9. **Навыки перевода.** Насколько эффективно поставщик услуг осуществил предыдущий перевод сотрудников: придерживался ли он установленного графика; как этот переход повлиял на переведенных сотрудников компании-клиента?
10. **Вопросы, связанные с заключением контракта.** Захочет ли поставщик воспользоваться своим большим опытом и связать нас жестким контрактом или он позволит нам «внести поправки» либо заключить партнерское соглашение?
11. **Внутренняя квалификация и контроль.** Позаботится ли поставщик услуг о том, чтобы мы не потеряли квалификацию и контроль, необходимые для поддержания и расширения деятельности нашего предприятия?

Оценивая потенциального поставщика услуг, необходимо представлять его возможности в отношении развития бизнеса, стремление к совершенствованию технологий, которые имеют непосредственное отношение к передаваемым функциям. Чрезвычайно важным представляются также и опыт реализации аналогичных проектов, взаимодействие с клиентами, коммуникабельность, адекватность понимания взаимных требований. Следует понимать, на каких условиях аутсорсер готов реализовать данный проект: кроме стоимости и качества услуг существенное значение имеют разделение собственности и контроля. Наконец, необходимо убедиться в финансовой устойчивости партнера, чтобы иметь гарантии, что в течение действия долгосрочного соглашения об аутсорсинге эта компания сохранит свое положение на рынке и будет способна выполнять взятые на себя обязательства. Эти, а возможно, и другие факторы трудно описать количественно, но стремление организации-клиента наладить действительно долгосрочные эффективные взаимоотношения с аутсорсером должны служить достаточным основанием для детального изучения потенциальных партнеров.

При необходимости для выбора партнера используются специальные инструменты количественного и качественного анализа. По результатам такого анализа могут быть выбраны несколько поставщиков услуг, наиболее соответствующих требованиям организации-клиента. Среди них может быть проведен конкурс, чтобы создать конкуренцию. По итогам такого конкурса могут быть выбраны один или несколько аутсорсеров,

с которыми будет впоследствии заключено соглашение об аутсорсинге.

По данным опросов, на первом месте среди факторов, определяющих выбор поставщика услуг, находится опыт аутсорсера в успешной реализации аналогичных проектов и рекомендации коллег (рис. 3.15).



Примечание. Оценки важности в диапазоне от 1 (не важно) до 5 (очень важно).

Источник: по материалам Elashkin Research, 2003.

Рис. 3.15. Критерии выбора поставщика услуг

Согласно классификации *Gartner*, существуют три основные схемы взаимодействия с внешними поставщиками услуг в соответствии с целями и приоритетами организации-заказчика:

- **полезность** (*utility*) — приоритетными при выборе поставщика являются фактор цены и уровень сервиса;
- **улучшение** (*enhancement*) — наряду с факторами полезности во главу угла ставятся интересы внутренних и внешних потребителей, возможности улучшения их обслуживания;
- **передний край** (*frontier*) — взаимодействие с поставщиком услуг является важной составляющей стратегии компании и позволяет приобрести конкурентные преимущества; в этой схеме критерии стоимости и сервиса отходят на второй план¹.

¹ По материалам www.ibusines.ru, 2001.

Р. Алдерс наряду с критериями, определяющими выбор поставщика услуг, выделяет также **ключевые факторы успеха (КФУ)** — некоторые характеристики аутсорсера, свидетельствующие о том, что он способен решить поставленные организацией-клиентом задачи. При этом каждый КФУ должен пройти тест на необходимость, а все вместе — на достаточность, гарантирующую успех проекта¹.

Определив критерии оценки, организация-клиент может составить список потенциальных поставщиков услуг аутсорсинга. От этих поставщиков в результате информационного запроса (*request for information, RFI*) должна быть получена необходимая клиенту информация, например:

- Каков опыт работы аутсорсера на рынке?
- Какова структура компании-аутсорсера?
- Краткое описание работ, выполняемых для предыдущих клиентов.
- Какие конкурентные преимущества может предложить поставщик услуг?
- Сколько будут стоить услуги (на данном этапе — предварительная информация)?
- Будет ли полезен опыт и ресурсы организации-клиента?
- Какое обучение и консультационные услуги предлагает поставщик?
- Каковы возможные методы обеспечения гибкости в отношениях с клиентом?
- Как будет учитываться и обеспечиваться потенциальный рост бизнеса клиента?
- Количественные показатели, отражающие деятельность компании-аутсорсера на рынке за последние три года.
- Сведения о персонале, занятом в реализации аутсорсинг-проектов.
- Сведения о страховании профессиональной ответственности.
- Сведения о контрактах на аутсорсинг, прерванных по инициативе клиентов, и причинах разрыва отношений.
- Список текущих клиентов (к которым следует обратиться за отзывами).

¹ Алдерс Р. ИТ-аутсорсинг — практическое руководство: Пер. с англ. — М.: Альпина БизнесБук, 2004.

Получая информацию от потенциальных поставщиков услуг аутсорсинга и обобщая ее наряду со сведениями из других источников, организация-клиент может выбрать двух-трех партнеров для реализации аутсорсинг-проекта, с которыми будут проводиться дальнейшие переговоры. Несмотря на возможную привлекательность отдельных предложений, следует помнить о том, что аутсорсинг-проект является частью общей программы реструктуризации и развития бизнеса, что отказ от заранее определенных стратегических целей, ориентиров и интересов в результате получения «выгодного предложения» не может быть оправдан. Для квалифицированной оценки предложений необходимо определить следующее:

- Достаточно ли доказательств того, что услуги, необходимые клиенту, являются частью основного бизнеса поставщика? Вкладывает ли поставщик средства в развитие этих услуг?
- Предоставил ли поставщик реальные доказательства профессионального и методичного подхода? Подтверждение качества, такое, как стандарты *ISO*, предоставляет такую гарантию. Использует ли поставщик общепризнанные системы показателей и проверенные методологии? Придерживается ли он отраслевых норм и правил и лучших методов организации производственных работ?
- Владеет ли поставщик широким диапазоном управленческих и технических знаний и умений?
- Возможно ли предвидеть какие-либо трудности в предоставлении услуг, необходимых организации-клиенту?
- Демонстрирует ли поставщик понимание бизнеса организации-клиента, а также текущих и, насколько это реально, будущих требований к обслуживанию?
- Будет ли поставщик хорошим партнером, имея ценности и культуру, согласующиеся с ценностями и культурой организации-клиента?¹

Свидетельством важности информации, получаемой от потенциальных поставщиков услуг, является проведенный анализ факторов риска, лежащих в основе неудач существующих аутсорсинг-проектов (рис. 3.16).

¹ E. Sparrow *Successful IT Outsourcing: from Choosing a Provider to Managing the Project.* — 2003.



Примечание. Оценки важности в диапазоне от 1 (не важно) до 5 (очень важно).

Источник: по материалам Elashkin Research, 2003.

Рис. 3.16. Основные факторы риска — причины неуспеха аутсорсинг-проектов

Еще одна проблема выбора заключается в определении **количества поставщиков услуг**. По этому вопросу есть несколько мнений. Дилемма о количестве аутсорсеров неизбежна: ведь чем больше аутсорсеров — тем больше гибкости при работе с ними, но зато меньшее количество аутсорсеров легче контролировать. Организации-клиенту важно приобрести дополнительную гибкость, которая достигается при взаимодействии с внешними подрядчиками, в частности за счет простоты изменения условий договора, но важно не лишиться при этом контроля. Некоторые считают, что поставщиков должно быть два-три. В этом случае исключается зависимость от одного поставщика услуг, между поставщиками рождается конкуренция и т.д. Сторонники же стратегии «стройного» производства предпочитают одного поставщика и рассматривают его как партнера по бизнесу.

В общем случае количество поставщиков услуг зависит от сложности поставленной задачи и количества отдельных компонентов предлагаемых решений. Если поставщикам услуг предстоит работать вместе либо над взаимосвязанными задачами, необходимо убедиться в совместимости их позиций. В этом случае порядок контроля за выполнением работ и распределе-

ние ответственности могут оговариваться условиями соглашения об аутсорсинге.

Показателен пример *British Petroleum Exploration Operating Company*, части *BP Company*, занимающейся поиском и добычей газа в разных частях света и сумевшей успешно внедрить аутсорсинговые схемы¹. Изучив опыт компаний, подписавших договор на ИТ-аутсорсинг сроком на 10 лет, менеджеры *BP Exploration* пришли к выводу, что нет смысла заключать длительные контракты, чтобы не «замораживать» себя в состоянии устаревших технологических решений. Перед тем как передать большинство ИТ-функций на аутсорсинг, в компании была проведена реструктуризация, в ходе которой несколько ИТ-отделов было объединено в один, а затем была произведена стандартизация систем и в организации была создана атмосфера понимания необходимости фокусировки топ-менеджмента на минимальном количестве основных процессов. Лишь после этого в течение двух лет был опробован аутсорсинг небольших операций.

При переходе на более полный аутсорсинг было решено взаимодействовать сразу с несколькими поставщиками услуг, причем не всегда способными выполнять одновременно все функции, и для отбора аутсорсеров были разосланы запросы 100 компаниям в США и Европе. В результате были отобраны 16 фирм, куда и отправились менеджеры для знакомства с управляющим персоналом, организационной культурой, гибкостью компаний, инновационным потенциалом, глубиной понимания аутсорсинга и стратегическим видением проблем. Но оказалось, что лишь шесть компаний имели четкое представление о рынке услуг аутсорсинга. Из них-то и выбрали отлично дополняющие друг друга компании — *Sema Group*, *Application International Corporation* и *Syncordia*.

Стремясь максимизировать контроль, компания *BP Exploration* поначалу заключала каждый год новые контракты с партнерами и поставила условие, чтобы их отчетность была для нее полностью открытой. Аутсорсеры обязались обеспечивать *BP Exploration* наилучшим набором услуг, доступным в данный момент на рынке, в противном случае заказчик имел право поменять исполнителей. При экономии издержек выше определенного уровня аутсорсеры получали 50% от сэкономленного, не считая ежегодного вознаграждения. Кроме того, работа с *BP* существенно улучшила их деловую репутацию.

К 1993 г. компания *BP Exploration* перешла на двух- и пятилетние контракты на аутсорсинг почти всех ИТ-функций (двухлетний — с телекоммуникационной компанией *Syncordia*, так как цены на телекоммуникации резко падают), достигла высокой гибкости и качества ИТ-услуг и получила доступ к новейшим тех-

¹ Cross J. IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach // *Harvard business review*. Vol. 73 (3). P. 94–102.

нологиям. ИТ-штат компании уменьшился на 90% — с 2000 человек до 200. ИТ-издержки сократились с 360 млн долл. в 1989 г. до 132 млн в 1994 г. К этому же моменту компании удалось полностью переориентироваться со стремления снизить издержки на улучшение качества и удовлетворение запросов клиентов.

Пример *BP Exploration* позволяет предположить, что правильное начинать с частичного аутсорсинга и создавать условия для конкуренции между потенциальными аутсорсерами. Сразу следует решить, с одним или несколькими аутсорсерами стоит работать дальше, т.е. можно ли разбить задачу. Затем надо тщательно отобрать аутсорсеров и заключить краткосрочные контракты, четко оговорив в них возможность постоянного контроля и условия, побуждающие аутсорсеров к качественному выполнению работы, такие, как премия и отказ от взаимодействия в случае неудовлетворения запросов. Наконец, убедившись в правильности выбора партнера, можно переходить на долгосрочные контракты.

Самое большое препятствие при выборе поставщика услуг аутсорсинга — **неразвитый рынок услуг**. Именно эта причина вызывает скептическое отношение многих специалистов к эффективности аутсорсинга как бизнес-модели. Действительно, в отсутствие предложений со стороны заинтересованных партнеров невозможно выбирать поставщика на альтернативной основе и оказывать на него какое-либо существенное влияние. Отсюда возникает дополнительный риск попасть в зависимость от поставщика услуг, что грозит снижением качества продукции/услуг, поставляемых конечному потребителю, срывом поставок, ущербом имиджу организации, не говоря уже о значительных финансовых потерях.

Существует ли выход из такой ситуации?

Наиболее эффективный выход состоит в поиске необходимой информации, так как отсутствие предложений со стороны потенциальных партнеров часто является следствием недостаточно развитой системы информационного обмена. Частичное решение этой задачи — использование электронных информационных ресурсов или создание объединений предпринимателей, заинтересованных в расширении контактов. Примером может служить создание в 1998 г. Московским фондом поддержки малого предпринимательства и Российской ассоциацией развития малого и среднего предпринимательства Межрегионального центра промышленной субконтракции и партнерства (ЗАО МЦС).

Эта организация, действующая под патронажем Департамента поддержки и развития малого предпринимательства Москвы, входит в международную сеть бирж субконтрактации *UNIDO* — специализированного агентства ООН по промышленному развитию, а также сотрудничает с международной ассоциацией европейских организаций по развитию субконтрактации *RIOST*. Один из ключевых инструментов центра — промышленный портал *www.subcontract.ru*, созданный при участии НДП «Альянс — Медиа».

«Многие предприятия сейчас стоят перед выбором: реструктуризация и переход на аутсорсинг или медленная смерть в условиях рынка, — утверждает директор «Межрегионального центра субконтрактации и партнерства» Артем Киселев. — Мощным стимулом для проведения реструктуризации большинства наших предприятий должно послужить планируемое вступление России в ВТО и, как следствие, усиление конкуренции на внутреннем рынке. Но реструктуризация с переходом предприятия на аутсорсинг подразумевает многократное увеличение количества поставщиков и связанные с этим проблемы. Возникает множество вопросов: какие производства предприятие обязано сохранить и усилить, а от каких можно отказаться? Как найти поставщиков? Как организовать систему взаимодействия с партнерами? Как обеспечить надежность бесперебойных поставок с заданным уровнем качества? Применение механизма субконтрактации позволяет найти ответы на эти и многие другие вопросы»¹.

■ Вопросы для контроля и обсуждения

1. Назовите основные этапы процесса аутсорсинга.
2. Что такое аутсорсинг-проект?
3. В чем сущность стратегического обоснования процесса аутсорсинга?
4. В чем состоит экономическое обоснование аутсорсинг-проекта?
5. Какие основные цели преследует аутсорсинг-проект?
6. Как определяется приоритет аутсорсинга отдельных функций и бизнес-процессов?
7. Проанализируйте причины, побуждающие использовать аутсорсинг или отказываться от него.
8. Каковы основные риски, с которыми связано использование аутсорсинга?
9. Сформулируйте основные требования к поставщикам услуг аутсорсинга.

¹ По материалам www.subcontract.ru, 2001.

● Литература

1. Алдерс Р. ИТ-аутсорсинг — практическое руководство: Пер. с англ. — М.: Альпина БизнесБук, 2004.
2. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003.
3. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
4. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. — М.: Дело, 2003.
5. Компас промышленной реструктуризации. 2004, сентябрь.
6. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
7. Хлебников Д.В. Аутсорсинг как инструмент снижения бизнес-затрат и оптимизации бизнес-системы. // Компас промышленной реструктуризации. 2004. № 2. С. 26–28.
8. Cross J. IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach // *Harvard business review*. Vol. 73 (3). P. 94–102.
9. Lacity M.C., Willcocks L.P., Feeny D.E. IT Outsourcing: maximize flexibility and control // *Harvard business review*. Vol. 73 (3). P. 84–93.
10. MacDonald C. President and Risk Lawlor. Analyst of World Research Advisory. Business Process Outsourcing: A Good Fit for the Short Term... and the Long Haul. <http://www.outsourcing.com>. 19.02.2001.
11. Sparrow E. Successful IT Outsourcing: from Choosing a Provider to Managing the Project. 2003.
12. The Rise of Cobol Business Process Outsourcing. <http://www.outsourcing-international.com>. March 13, 2001.
13. Willcocks L., Fitzgerald G., Feeny D. Outsourcing IT: the strategic implications // *Long range planning*. 1995. Vol. 28 (5). P. 59–70.
14. <http://www.subcontract.ru>.
15. <http://www.outsourcing.com>.
16. <http://www.ibusiness.ru>.

4

СОГЛАШЕНИЕ ОБ АУТСОРСИНГЕ И УПРАВЛЕНИЕ ЕГО РЕАЛИЗАЦИЕЙ

4.1. СУЩНОСТЬ СОГЛАШЕНИЯ (КОНТРАКТА) ОБ АУТСОРСИНГЕ

Сотрудничество организации-заказчика с поставщиками услуг осуществляется на основе специально разработанного договора или контракта (соглашения об аутсорсинге). Разработкой проекта контракта, как правило, занимается группа специалистов организации-заказчика, так как именно заказчик формулирует свои требования к потенциальным поставщикам. Готовый проект контракта определенным образом связывает заказчика, ограничивает выбор поставщика услуг и снижает гибкость при переговорах.

При разработке крупномасштабных соглашений об аутсорсинге целесообразно заключение отдельных договоров на передачу сотрудников, механизмах расчета затрат, выполнении отдельных видов деятельности. Это облегчает последующую координацию действий при выполнении условий соглашения.

Структура проекта контракта об аутсорсинге и последовательность отдельных положений должна быть удобной для обсуждения. Предварительные переговоры выявляют возможные интересы потенциального аутсорсера. Для поставщика услуг заключение контракта преследует цели получения прибыли, в то время как заказчик ожидает предоставления услуг высокого качества и при этом заботится о снижении собственных затрат. Обе стороны вкладывают определенные средства в реализацию аутсорсинг-проекта, поэтому вправе рассчитывать на известные выгоды от соглашения.

Контракт об аутсорсинге является инструментом управления рисками. Все процессы согласования спорных вопросов, если они описаны в контракте, протекают быстро и достаточно безболезненно в финансовом отношении. Согласование механизмов разрешения спорных вопросов на этапе обсуждения

проекта контракта позволяет предотвратить возникновение серьезных проблем в дальнейшем. В итоге, контракт защищает стороны от возможного ущерба и убытков.

В западной практике при заключении крупных соглашений или договоров стратегического характера стороны предварительно подписывают меморандум о понимании (*memorandum of understanding*) или протокол о намерениях. Фактически этот документ выражает желание обеих сторон приступить к заключению сделки. Он дает им представление о том, каким образом будут выделены и использованы их ресурсы, необходимые для реализации аутсорсинг-проекта. Если уже на данном этапе невозможно согласовать достаточно общие вопросы сотрудничества, более детальное официальное обсуждение условий контракта будет бессмысленным. Протокол о намерениях позволяет избежать неверного толкования ожиданий сторон и является удобным способом доведения до сведения, например акционеров, потенциальных выгод и проблем, связанных с принятием менеджментом компании решения об аутсорсинге. Протокол о намерениях может включать дополнительные соглашения о неразглашении конфиденциальных сведений, которыми стороны обмениваются в процессе обсуждения условий контракта до его подписания.

Аутсорсинг-проект должен отвечать интересам всех сторон:

- организации-клиента (обеспечивая использование необходимых ресурсов, технологий и ноу-хау);
- организации-аутсорсера (создавая условия для развития и совершенствования основного направления бизнеса);
- потребителя продукции/услуг (создавая возможности получения продукции или услуги высокого качества и по доступной цене).

Разумеется, условия конкретного соглашения об аутсорсинге отдельных функций или бизнес-процессов должны удовлетворять прежде всего заказчика услуг, т.е. организацию-клиента. С этой точки зрения контракт должен быть максимально гибким.

Отношения аутсорсинга не регулируются в российском законодательстве конкретными положениями. Аналогичная ситуация существует и в законодательстве западных стран, например, Германии. Аутсорсинг — новая форма взаимодействия сторон, условия сотрудничества партнеров могут иметь значительные различия в отдельных ситуациях. **Сущность этих взаимоотноше-**

ний, которая и должна быть отражена в соглашении об аутсорсинге (контракте), выражена в переложении отдельных функций на партнера-аутсорсера, обладающего необходимыми компетенциями и выполняющего данные функции на определенных условиях. Данные компетенции аутсорсера должны иметь подтверждение. Также в договоре определяются взаимные обязательства и ответственность обеих сторон. Соглашением об аутсорсинге определяется форма взаимоотношений (полный или частичный аутсорсинг), их продолжительность (бессрочные либо с конкретными сроками соглашения, условия продления срока действия и т.п.).

Соглашение об аутсорсинге и вынесение ряда функций за пределы организации до недавнего времени рассматривалось как инструмент снижения затрат. В настоящее время аутсорсинг — гибкий инструмент реструктуризации предприятия и изменения лица бизнеса. Контракту об аутсорсинге может предшествовать ряд других документов, регламентирующих изменение структуры организации: создание новых подразделений, дочерних предприятий, или, напротив, продажу или передачу части активов. Последовательность мероприятий реструктуризации определяется менеджментом компании в соответствии с конкретными целями и в рамках ранее принятых стратегических решений.

В отличие от договора субконтракции (субподряда) соглашение об аутсорсинге рассматривает переложение деятельности организации на внешнего поставщика в том случае, если эта деятельность к моменту принятия соответствующего решения выполнялась организацией самостоятельно. Западная практика сотрудничества в рамках аутсорсинга показывает, что сроки действия соглашения об аутсорсинге не ограничиваются, как правило, сроками выполнения конкретных видов работ в рамках передачи «на сторону» отдельных контрактов. При отсутствии практического опыта и в процессе поиска новых форм сотрудничества договоры субконтракции могут стать первым этапом к построению стратегически выгодных отношений на основе аутсорсинга.

Вследствие передачи «на сторону» отдельных видов деятельности вместе с частью активов организация-заказчик может существенно сократить свои границы, но при этом достигает значительной виртуальной величины. Дальнейшее управление такой организацией будет представлять собой новую для ме-

неджмента задачу координации функций внутри общей бизнес-системы, и соглашение об аутсорсинге должно содержать четкие сведения о механизме управления и контроля деятельности этой бизнес-системы.

Отдельные положения соглашения об аутсорсинге требуют предварительных согласований и обсуждений, которые будут тем разнообразнее, чем более комплексной является передаваемая функция и чем выше ее значение для участников соглашения. Соглашение об аутсорсинге может предусматривать описание процедур координации и разрешения спорных вопросов в ходе выполнения работ.

На практике может возникнуть проблема определения промежуточных звеньев и проведения дополнительных согласований, например, если в процесс делегирования функций включен клиент заказчика. После переговоров в начальной фазе заключения соглашения об аутсорсинге (до его подписания сторонами) в ряде случаев специальным договором фиксируются гражданско-правовые основы сотрудничества, а также при необходимости и вопросы, относящиеся к области трудового законодательства.

Соглашение об аутсорсинге по своей сути устанавливает права и обязанности партнеров в рамках выполнения конкретной задачи. При этом должны быть урегулированы финансовые вопросы, особенно оплата услуг аутсорсинга и сроки платежей, а также вопросы прекращения действия договора и возможные претензии по возмещению ущерба. Заказчик будет регулярно выполнять какую-то деятельность или заказывать услуги, при этом это происходит не всегда в рамках определенной схемы «заказ — поставка». Аутсорсер на практике часто оказывает услуги непосредственно клиентуре заказчика. Сам контракт об аутсорсинге не носит общественного характера; он имеет характер производственно-правовой или относящийся к сфере оказания услуг.

4.2. СРОК ДЕЙСТВИЯ КОНТРАКТА

Как правило, соглашение об аутсорсинге оговаривает долгосрочное сотрудничество (пять и более лет), но на этапе реструктуризации промышленного предприятия в условиях недостаточно развитого рынка услуг аутсорсинга и при отсутствии

опыта подобного сотрудничества срок контракта с конкретным поставщиком может составлять 1–2 года. Существует также практика заключения краткосрочных контрактов на выполнение отдельных видов работ (например, реализации конкретного проекта или внедрения новых продуктов, технологий и ноу-хау), а также сезонные соглашения, целью которых является привлечение необходимых ресурсов на короткое время.

Ряд исследователей склоняется к мнению, что на первых этапах сотрудничества следует заключать договор на короткий срок, чтобы обеспечить возможность прекращения невыгодных отношений в случае неуспеха аутсорсинг-проекта. Тем не менее, рассматривая задачу аутсорсинг-проекта в оптимизации конфигурации бизнес-системы и построении эффективных отношений между отдельными ее звеньями, мы будем иметь в виду, **что аутсорсинг функций и бизнес-процессов имеет целью установление долгосрочного сотрудничества**. В противном случае трудно ожидать от партнера-аутсорсера приложения достаточных усилий к совершенствованию тех технологий, процессов и ноу-хау, привлечение которых могло бы в долгосрочной перспективе обеспечить высокое качество продукции / услуг, получаемых конечным потребителем.

В общем случае учитывается ряд факторов, находящихся в зависимости от продолжительности сотрудничества. Например длительные контракты (пять и более лет):

- обеспечивают стабильность и последовательность обслуживания;
- предлагают более высокие суммарные сбережения;
- поощряют внедрение большего объема инноваций поставщиками услуг, если они предвидят длительный срок окупаемости;
- могут приводить к потере гибкости и неспособности откликаться на деловые возможности, появляющиеся по мере изменения технологий;
- могут сделать поставщика самодовольным и менее отзывчивым к нуждам вашей организации;
- могут сделать вашу организацию слишком зависимой от поставщика услуг.

Непродолжительные контракты (менее пяти лет):

- помогают предотвратить то, что ваша организация будет связана с одним поставщиком;

- позволяют вашей организации быстрее откликаться на значительные изменения требований к услугам в области информационных технологий;
- могут быть менее привлекательными для поставщиков, прикладывающих потому к их реализации меньше усилий;
- предоставляют меньшую свободу действий при внедрении инноваций;
- могут быть более дорогими, особенно если стоимость перехода на аутсорсинг значительна.

4.3. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И СТАНДАРТНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОНТРАКТА

Как мы уже говорили, организация, передающая свои функции, является заказчиком, организация-аутсорсер — исполнителем.

Контракт об аутсорсинге (или делегировании функций, как это принято иногда называть) содержит, как правило, следующую информацию:

1. Имена и адреса сторон, точное описание тех видов деятельности заказчика, которые затрагивает соглашение об аутсорсинге.

В водной части контракта должно быть коротко представлено исходное положение и цель переложения функции (функций) организации на внешнего партнера. При этом в соответствии с сущностью отношений в рамках аутсорсинга должно быть ясно определено, что речь идет о продолжительном широкомасштабном коммерческом сотрудничестве, при котором исполнитель берет на себя обязанность по выполнению текущих задач или периодически возникающей деятельности. Целесообразным также является представление стратегии обоих партнеров.

Уже в водной части должно быть указано, будет ли подрядчик оказывать какой-то вид услуг или выполнять какую-либо производственную деятельность. В этом случае вводная часть выполняет ориентирующую функцию при определении различного оформления содержания и различных последующих правовых аспектов сотрудничества, при трудовом соглашении (на выполнение какого-либо рода деятельности) и при договоре подряда.

2. Подробное описание и технические характеристики всех подразделений, затрагиваемых данным соглашением, как пере-

водимых в организацию исполнителя, так и остающихся в организации заказчика.

Целесообразным является указание уже в вводной части, передает ли заказчик в рамках аутсорсинга часть организации (отдел, подразделение) без передачи технической инфраструктуры или же соответствующие активы в процессе реализации соглашения об аутсорсинге переходят к исполнителю. Таким образом, решается важный вопрос дальнейшего управления материальными ценностями и разделения ответственности.

3. Предмет договора. В этой части контракта речь идет о принятии на себя исполнителем определенных задач или видов деятельности. При этом делается различие между деятельностью производственного характера и деятельностью в сфере услуг.

Целесообразно также определить, какими качествами и способностями должен обладать исполнитель. Технические ноу-хау, которыми располагает исполнитель, подробно описываются в отдельном приложении к контракту, в то время как выполняемые исполнителем функции конкретно определяются в отдельных договорах на выполнение работ. Договоры на выполнение работ (подряды) являются частью соглашения об аутсорсинге и представлены в нем в виде перечня выполняемых работ. Договоры о выполнении работ конкретизируют в этом случае соглашение об аутсорсинге, которое определяет сущность взаимоотношений между сторонами и начало выполнения исполнителем обязательств в рамках аутсорсинга.

Практический опыт работы западных компаний показывает, что для успешного сотрудничества в рамках соглашения об аутсорсинге обязательным условием является наличие **конкретного описания всех выполняемых задач**. Однако не гибкое, в деталях и на годы определенное описание задач является неэффективным, так как в течение нескольких лет условия деятельности и стратегические интересы сторон могут претерпеть некоторые изменения. Качество каждого отдельного соглашения об аутсорсинге определяется степенью его **гибкости**.

Отдельным положением соглашения определяется, переходит или нет к исполнителю в рамках процесса аутсорсинга техническая инфраструктура, имущество, которое относилось ранее к структурному подразделению предприятия, выполнявшему соответствующие функции или виды деятельности. На начальной фазе разработки аутсорсинг-проекта надо определить, ка-

кие юридические и экономические отношения будут связывать партнеров (внутренний или внешний аутсорсинг). Если из организации, например, выделяется отдел или подразделение как одна из структур и передается основанной для этой цели или уже существующей чужой компании, то речь идет о процессе аутсорсинга со сменой собственника. Различаются следующие возможные варианты:

- 1) **аутсорсинг как передача функций вместе с передачей (продажей) соответствующих активов** (материальных и нематериальных) другому собственнику (уже существующей организации или вновь образованной);
- 2) **аутсорсинг как передача функций в рамках преобразования организации** (из одной формы в другую, слияния или ликвидации), выделения дочерней компании;
- 3) **аутсорсинг как простое «приобретение со стороны» продукции или услуг.**

В первом и втором случае структурные преобразования затрагивают интересы собственников компании, и механизм передачи функций строится на основе юридических актов, фиксирующих определение прав и долей собственности.

В случае приобретения со стороны услуг или продукции процесс аутсорсинга не представляет собой никаких особых юридических и налоговых проблем. При этом речь идет лишь о производственных расходах.

Если по желанию заказчика исполнитель (аутсорсер) оказывает услуги непосредственно клиенту, то это указывается в соглашении отдельным пунктом. При этом расходы, связанные с оказанием этих услуг (например транспортные или почтовые), являются расходами исполнителя. Отдельная проблема может возникнуть в связи со структурными преобразованиями (сокращением) организации-заказчика, так как передача функций «третьей стороне» часто связана с сокращением собственного персонала. Решение такой проблемы может быть найдено при использовании современных технологий менеджмента человеческих ресурсов (например *аутстаффинга*). Если речь идет о привлечении к выполнению работ (оказанию услуг) конкретных сотрудников исполнителя, имеет смысл заключать специальные соглашения о временной передаче персонала.

4. **Даты начала и окончания срока действия** контракта, а также при необходимости — место выполнения работ. Если речь

идет об исключительном случае — об исполнителе как фирме одного человека (частном предпринимателе), то в этом случае рекомендуется включить пункт о возможности свободного выбора места выполнения работы. Аутсорсер, включая своих возможных сотрудников, не относится к производственной и трудовой организации заказчика.

Рекомендуется составлять детализированный план выполнения работ, который целесообразно прикреплять к договору в качестве приложения. Может быть включена дополнительная формулировка, что исполнитель является независимым от ограничений и норм заказчика при определении рабочего времени.

5. Средства производства и расходные материалы, которые исполнитель имеет в своем распоряжении. Иногда в текст контракта включается само собой разумеющееся положение о соблюдении добросовестности при эксплуатации, которое четко определяет, что исполнитель отвечает также и за простую халатность. На него налагается обязательство незамедлительного оповещения о возникновении каких-либо повреждений переданных в его распоряжение заказчиком средств производства.

6. Привлечение соисполнителей (субподрядчиков) или третьих лиц. В стандартном случае заказчик заключает договор с исполнителем, потому что ему известно: исполнитель располагает особой компетенцией (что при необходимости подтверждается приложениями к контракту). По этой причине исполнитель не может по своему личному усмотрению привлечь третье лицо в рамках субподряда для выполнения данного вида деятельности. Исполнителю это не разрешается без предварительного письменного согласования с заказчиком, независимо от того, принадлежат ли выполняемые функции к сфере оказания услуг или к сфере производства.

При этом само собой разумеется, что выбор привлекаемых сотрудников производит сам исполнитель под свою полную ответственность, так как об их квалификации чаще всего он может судить лучше, чем заказчик.

7. Текущая отчетность или иные формы контроля за деятельностью исполнителя. Исполнитель обязуется при необходимости сообщать заказчику в письменной форме о своей деятельности с регулярной периодичностью (в зависимости от оказываемых услуг: ежедневно / еженедельно / ежемесячно); сведения о том, как заказчик собирается проводить эталонное тестирование предоставляемых услуг, и дату его проведения.

8. **Создание комитета по управлению соглашением.** Все изменения, дополнения и прекращение действия соглашения определяются учрежденным комитетом по управлению, который обладает исключительной компетенцией для принятия решений. Комитет по управлению состоит из трех человек. Каждая сторона выдвигает одного члена комитета. Выдвинутые члены комитета согласовывают кандидатуру третьего члена, который назначается председателем комитета.

Руководитель (председатель) комитета должен обладать опытом работы в соответствующих подразделениях, способностью, достаточными техническими знаниями и здравым смыслом, чтобы предотвратить возникновение проблем, а также умением налаживать отношения с другими участниками проекта.

9. **Условия, сроки и форма оплаты услуг исполнителя.** Описание всех выплат и компенсаций, причитающихся исполнителю и заказчику в особых случаях, оговариваемых соглашением. Возмещение непредвиденных затрат.

Оплата налогов и пошлин, связанных с деятельностью исполнителя, является исключительно его обязанностью.

10. **Ответственность сторон.** Этот пункт является весьма существенным, так как в законодательстве, касающемся договоров в сфере услуг, ошибка при выполнении услуги не приводит к снижению цены услуги или праву отказа от нее. Ненадлежащее **качество оказанной услуги** и права заказчика при отсутствии специального пункта договора будут доказываться в судебном порядке, что повлечет за собой дополнительные издержки и потерю времени.

Исполнитель производственных функций также несет ответственность за то, чтобы произведенные им изделия обладали определенными договором качествами, соответствовали признанным правилам и технике исполнения и не содержали ошибки, которые уменьшают стоимость изделия и не позволяют или ограничивают его использование в обычных или предусмотренных договором целях. По письменному требованию заказчика до наступления срока давности исполнитель должен устранить за собственный счет дефекты изделий, которые возникли из-за его не соответствующей договору деятельности. Заказчик должен в этом случае указать конкретные дефекты.

Для выявления нарушений обязательств сотрудничества, допущенных сторонами, рекомендуется составить и включить в контракт каталог отдельных **элементарных обязательств** в зависимости от конкретной ситуации.

При срыве сроков и дополнительных расходах, которые возникают из-за задержки в выполнении своих обязанностей заказчиком, исполнитель, со своей стороны, также может потребовать соответствующего возмещения ущерба после письменного уведомления и определения соразмерного срока.

Необходимо понимать, что поставщик услуг стремится минимизировать обязательства по любым из своих видов деятельности, в то время как заказчик ожидает компенсации за все свои убытки и денежные обязательства, возникающие вследствие нарушения условий соглашения. Контракт должен представлять собой известный компромисс между этими крайними точками зрения.

Опыт показывает, что неограниченная ответственность, возлагаемая на исполнителя, практически нереализуема. Контрактом определяется **ограничение ответственности исполнителя**, которая распространяется только на случаи преднамеренного вреда и грубой халатности. Также предлагается определять конкретную сумму выплаты за каждый случай возникновения дефекта. Разумеется, заказчик должен понимать, что может для него означать ограничение ответственности исполнителя, например в случае прекращения последним производственной деятельности в период действия контракта.

Все пункты контракта, касающиеся ответственности сторон, должны иметь ссылки на соответствующие законодательные акты, устанавливающие порядок определения и возмещения ущерба.

В отношении **коммерческих тайн**, которые могут стать известными исполнителю, контракт в общем случае предусматривает жесткие требования. Исполнитель не имеет права в течение срока действия, а также после прекращения действия контракта ни применять, ни разглашать третьему лицу сведения, составляющие коммерческую тайну. При этом должны учитываться обоснованные интересы заказчика. Что касается личных данных или общих сведений о заказчике, то стороны могут оговаривать специальные требования, которые должны устанавливаться в рамках действующего законодательства.

В ряде случаев исполнителю запрещается во время срока действия контракта работать напрямую или через посредников на предприятиях, которые являются конкурентами заказчика.

11. Отношения к авторскому праву и праву собственности. Результаты деятельности исполнителя принадлежат заказчику,

и в соглашении должна быть подробно оговорена передача использования прав, которые возникли в области деятельности аутсорсера. При совместном использовании предметов, подлежащих лицензированию (например программного обеспечения), заказчик обязан предварительно запросить у обладателя лицензии согласие на право использования данного предмета исполнителем.

Если во время совместной работы между сторонами возникают разработки, которые требуют защиты прав на их использование (например изобретения, требующие патента или регистрации модели), или в случае, когда исполнитель во время выполнения деятельности, связанной с контрактом, достигает результатов, которые требуют защиты авторских прав, — он обязан предоставить заказчику неограниченное право пользования, дальнейшей передачи и (суб)лицензии. Это право может быть предоставлено безвозмездно или же на условиях оплаты, оговариваемых контрактом.

Исполнителю запрещено полученное в рамках совместной деятельности ноу-хау применять при работе с другими клиентами, особенно в той же отрасли. Этот запрет устанавливается путем договоренности о штрафных санкциях, а также дополнительно через права на контроль, которые должны быть предоставлены заказчику исполнителем. Однако такое положение, как показывает опыт, сложно внедрить на практике.

12. Условия окончания (прекращения) действия контракта, условия продления срока действия; дата, до которой должны начаться переговоры о продлении реализуемого соглашения; последствия окончания действия соглашения; подробное объяснение всех особо оговоренных условий выхода из контракта, а также все заранее обусловленные сроки окончания проекта при преждевременном разрыве соглашения.

Исполнитель в случае прекращения действия контракта обязан незамедлительно вернуть предоставленные ему заказчиком документы и другие предметы, если отсутствует другая договоренность. При этом причина окончания действия соглашения не имеет значения.

4.4. УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ

Контракт об аутсорсинге должен давать реальные полномочия сотрудникам, непосредственно отвечающим за выполнение конкретных работ. Для этого в контракте определяются:

- критерии измерения производительности, согласованные обеими сторонами в процессе обсуждения условий контракта;
- формы и периодичность отчетности, предоставляемой исполнителем;
- рабочие группы (команды), управляющие процессами, как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя;
- периодичность рабочих встреч специалистов и заседаний комитета по управлению контрактом (три человека, представляющих интересы обеих сторон).

Создаваемый в рамках соглашения об аутсорсинге комитет по управлению утверждает все необходимые изменения, дополнения к контракту, а также условия прекращения его действия по каким-либо причинам. Полномочия комитета охватывают также управление действием отдельных договоров на выполнение конкретных видов работ (оказание услуг), которые могут служить приложениями к основному контракту об аутсорсинге, указанными в перечне работ, выполняемых исполнителем.

Деятельность комитета по управлению обеспечивает известную гибкость в выполнении условий соглашения об аутсорсинге. Комитет по управлению вырабатывает для себя коммерческий устав, регламентирующий его деятельность. Это необходимо для того, чтобы сам контракт об аутсорсинге не был перегружен деталями, касающимися текущей деятельности. Комитет по управлению обязан:

- следить за тем, чтобы уровень обслуживания соответствовал потребностям заказчика;
- постоянно анализировать и контролировать деятельность исполнителя и заказчика, чтобы предотвратить возможные проблемы;
- утверждать назначение или увольнение с должности ведущих специалистов, участвующих в реализации аутсорсинг-проекта;
- утверждать все необходимые изменения в мероприятиях, предусмотренных контрактом;
- нести ответственность за общую эффективность деятельности руководства.

Комитет по управлению реализует на практике принципы, охваченные понятием менеджмента риска (*chance management*). Продолжительные отношения между сторонами даже при благоприятных внешних условиях связаны с необходимостью корректировки отдельных направлений совместной деятельности. Наибольшее значение управление контрактом об аут-

сорсинге приобретает в инновационной сфере, когда частично или полностью выносимые «за пределы» организации функции касаются разработки новых продуктов или ноу-хау. От качества управления контрактом напрямую зависят результаты реализации аутсорсинг-проекта: повышение эффективности и конкурентоспособности бизнес-системы.

Оценивая возможные результаты аутсорсинг-проекта, С.О. Календжян, в частности, называет следующие основные принципы обеспечения успеха аутсорсингового контракта:

- 1) формирование общей позиции заказчика и исполнителя, их совместного видения проекта по аутсорсингу;
- 2) единые позиции партнеров по бизнесу, что способствует экономической выгоде от реализации аутсорсингового контракта как для заказчика, так и для исполнителя;
- 3) четко работающий механизм связей между исполнителем и заказчиком, отражающий специфику и соответствующий сложности проекта. Простые, достаточно хорошо определенные услуги — таможенное оформление груза, уборка помещений, доставка продуктов или охрана территории — требуют выполнения контракта с систематической (зачастую ежедневной) отчетностью и выставлением счетов к оплате. По мере роста сложности предоставляемых услуг устанавливается все более тесная связь между партнерами;
- 4) участникам проекта по аутсорсингу необходимо выработать и утвердить заблаговременно механизм поддержания связей для обычных случаев, при нормальном режиме выполнения контракта, а кроме того, предусмотреть процедуры решения возникающих проблем в особых или чрезвычайных случаях¹.

4.5. ГАРАНТИИ БЕЗОПАСНОСТИ, ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИИ И КОММЕРЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ СТОРОН

Организации-заказчику всегда грозит риск того, что поставщик услуг может выйти из бизнеса в течение срока действия контракта. Если аутсорсер полностью прекращает производственную деятельность, это может иметь очень серьезные последствия. На практике подобная ситуация может возникнуть, например, при разрыве договорных отношений

¹ Календжян С.О. Аутсорсинг для развития предпринимательства // Российское предпринимательство. 2003. № 6. С. 105–106.

IT-аутсорсера с другими заказчиками, так как деятельность, в частности, в сфере информационных технологий характеризуется привлечением значительных заемных средств и высокой оборачиваемостью активов. Заказчик может обязать поставщика услуг предоставлять информацию о финансовой устойчивости, если считает, что в сложных ситуациях это поможет принять заблаговременные меры предосторожности. При этом аутсорсер может быть не заинтересован в предоставлении клиентам сведений о своих финансовых проблемах, так как видит в этом угрозу собственному бизнесу.

Как правило, контракт точно определяет условия, при которых соглашение об аутсорсинге может быть расторгнуто до установленной даты его окончания. К ним, в частности, относятся:

- банкротство или другие причины прекращения производственной деятельности одной из сторон;
- отказ одной из сторон придерживаться условий контракта;
- неплатежи;
- завершение проекта или одной из его частей, если этот случай не предусмотрен сроками действия контракта (например, в случае трансформационного аутсорсинга, когда на определенном этапе продолжение действия соглашения об аутсорсинге становится ненужным, так как заказчик достиг известных компетенций).

Вполне вероятно, что в последнем случае аутсорсер потребует дополнительной оплаты на том основании, что вместо ожидаемого долгосрочного сотрудничества, обеспечивающего эффективное использование ресурсов, он выполнил работу в короткий срок и за меньшую плату.

Контракт должен также гарантировать, что любая информация, представляющая собой коммерческую тайну, будет защищена. Аутсорсинг является формой довольно близких отношений между организациями заказчика и исполнителя, что потенциально дает каждой стороне доступ к конфиденциальной информации другой стороны, включая:

- личные сведения о сотрудниках организации-заказчика, например, там, где на аутсорсинг передается система создания платежных документов;
- принадлежащую заказчику деловую информацию, представляющую собой коммерческую тайну;

- информацию, которая может повлиять на цену акции организации-заказчика, такую, как планы приобретения или продажи;
- представляющие тайну коммерческие данные аутсорсера, которые необходимы заказчику, такие, как будущие деловые планы и издержки.

В соответствии с законодательством, контракт должен требовать, чтобы обе стороны сохраняли информацию друг друга конфиденциальной и гарантировали, что их сотрудники, поставщики и консультанты делают то же самое. Особенно это касается тех видов аутсорсинга, которые связаны с сопровождением финансовой информации, юридическими услугами и т.п.

Законодательством ряда стран оговариваются специальные условия, имеющие отношение к «личным данным». Например, в Великобритании законодательство по защите данных возлагает обязанности на «пользователей данных», которые регистрируют и хранят персональные данные. Пользователям данных приходится регистрироваться в реестре *Data Protection Register* и соблюдать правила, излагаемые в законе, для обеспечения хранения, обработки и использования персональных данных должным образом, честно и законно и выполнения процедур по сохранению их в безопасности. Пользователи данных должны также гарантировать, что те, кто получает доступ к этим сведениям, имеют на это разрешение, выданное на законных основаниях. Организации, чей бизнес зависит от персональных данных, такие, как финансовые службы, и любая компания, которая передает по договору на аутсорсинг работу с платежными документами или другие системы по работе с персоналом, должны быть уверены в том, что контракт содержит достаточно гарантий безопасности для защиты персональных данных¹.

При соглашениях об *IT*-аутсорсинге контракт может также включать специальную статью, требующую, чтобы аутсорсер соблюдал внешние стандарты обеспечения безопасности. К ним относятся приобретение или использование продуктов обеспечения защиты данных, сертифицированных по общепризнанным схемам, как, например, схема *ITSEC (Information Technology Security Evaluation)*, признанная во всей Европе. Великобритания, Франция, Германия, Австралия и Новая Зеландия выдают сертификаты *ITSEC*.

¹ Спарроу Э. Успешный *IT*-аутсорсинг: Пер. с англ. — М.: Кудлиц-образ, 2004. С. 175.

4.6. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ КАЧЕСТВА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЦЕССОМ АУТСОРСИНГА

Одним из факторов, свидетельствующих о способности аутсорсера решать возложенные на него задачи, является его соответствие требованиям заказчика в отношении качества предоставляемых услуг аутсорсинга.

Рассмотрим ситуацию с точки зрения предприятия-клиента. В случае наличия на предприятии системы менеджмента качества при передаче отдельных бизнес-процессов «на сторону» возникает проблема обеспечения целостности этой системы. Российский стандарт ИСО 9001:2000 в п. 4.1 допускает возможность передачи процессов системы менеджмента качества сторонней организации, т.е. аутсорсеру. В этом случае организация-клиент обязана обеспечить реализацию требований стандарта в аутсорсинговых процессах.

В выпущенном ИСО/ТК 176 Руководстве по разделу 1.2 «Применение» ИСО 9001:2000 в отношении передачи процессов сторонним организациям говорится: «...Организация должна быть в состоянии демонстрировать то, что она осуществляет достаточное управление для обеспечения того, чтобы **такие процессы выполнялись согласно соответствующим требованиям ИСО 9001:2000**. Характер такого управления будет зависеть от особенностей аутсорсингового процесса и связанного с этим риска». В зависимости от характера процесса аутсорсинга проблема решается следующим образом:

- в контракт может быть включено требование о наличии у аутсорсера системы менеджмента качества, удовлетворяющей требованиям стандарта ИСО 9001:2000, или
- в контракте могут быть даны ссылки на внутренние документы организации-заказчика, которыми должен руководствоваться аутсорсер в своей работе.

В отношении аутсорсинговых компаний, которые являются поставщиками сырья или комплектующих (т.е. в отношении производственного аутсорсинга), стандарт обязывает руководствоваться разделом 7.4 в полном объеме. В случае если ответственность за качество продукции лежит на организации, то организация должна выставить требования о соответствии деятельности поставщика в части переданного аутсорсингового процесса требованиям стандарта ИСО 9001:2000. Все докумен-

ты, подтверждающие такое соответствие, прилагаются к контракту и являются его неотъемлемой частью.

В зависимости от **важности результатов процесса и сопутствующего риска** в контракте должен быть определен комплекс мер по управлению переданным процессом. Руководство по разделу 1.2 «Применение» ИСО 9001:2000 разъясняет: «Раздел 7.4 «Закупки» ИСО 9001:2000 должен применяться для проведения мониторинга результатов («выхода») таких аутсорсинговых или субподрядных процессов». Это означает, что необходимо сформулировать критерии приемлемости результатов переданной по аутсорсингу деятельности и проводить верификацию результатов в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2000. При этом в Руководстве по аутсорсинговым процессам, выпущенном ИСОДК 176, допускается привлечение для этой деятельности внешних специалистов.

Дополнительно организация должна обеспечить свою способность демонстрировать, в том числе внешним аудиторам, что аутсорсинговые процессы протекают «в соответствии с относящимися к ним требованиями ИСО 9001:2000»:

- наличие у компании, которой передан по аутсорсингу процесс, сертификата на свою систему менеджмента качества может стать достаточным свидетельством реализации данных требований;
- если требования к осуществлению аутсорсингового процесса установлены в виде ссылок на документированные процедуры организации-заказчика, то для демонстрации соответствия аутсорсинговых процессов требованиям стандарта ИСО 9001:2000 организации необходимо предусмотреть проведение аудита поставщика (аудита второй стороны).

Порядок управления процессами аутсорсинга необходимо определить в рамках системы менеджмента качества, что позволит минимизировать риски при передаче деятельности на аутсорсинг. Этот порядок может касаться таких аспектов взаимодействия организации и аутсорсера, как:

- график работ;
- управление изменениями;
- процедура коммуникации;
- предоставление отчетности;
- разрешение конфликтных ситуаций и т.п.

Данные требования должны быть включены в соглашение (контракт) об аутсорсинге в виде конкретных требований или ссылок на соответствующие процедуры¹.

Добавим, что при предоставлении услуг аутсорсинга зарубежной компании в ряде случаев необходимо соответствие поставщика требованиям стандартов качества страны или компании-заказчика (отраслевым или же внутренним стандартам). Как правило, первоначальный аудит проводится представителями компании-заказчика на этапе выбора поставщика.

■ Вопросы для контроля и обсуждения

1. Какую роль призван играть контракт об аутсорсинге?
2. Какими причинами определяется срок действия контракта?
3. Какие экономические отношения могут связывать партнеров по аутсорсингу?
4. Как обеспечивается защита информации и коммерческих интересов заказчика в рамках контракта об аутсорсинге?
5. Каковы основные пути решения проблемы качества?

● Литература

1. Алдерс Р. ИТ-аутсорсинг — практическое руководство: Пер. с англ. — М.: Альпина БизнесБук, 2004.
2. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003.
3. Стандарты и качество. 2004. № 12.
4. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. — М.: Дело, 2003.
5. Спарроу Э. Успешный ИТ-аутсорсинг: Пер. с англ. — М. Кудицобраз, 2004.
6. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
7. Weimar R. Subunternehmervertrag — Outsourcingvertrag. Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, Heidelberg, 2003.

¹ Стандарты и качество. 2004. № 12.

5

АУТСОРСИНГ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ИТ-АУТСОРСИНГ)

5.1. РЫНОК ИТ-АУТСОРСИНГА

Аутсорсинг информационных технологий (*ИТ-аутсорсинг*) — наиболее развитый вид услуг аутсорсинга, что связано, безусловно, с устойчивыми тенденциями к расширению сферы применения информационных технологий во всех областях деятельности современных организаций. Более того, именно передача «третьей стороне» функций сопровождения систем обработки информации породила в бизнес-практике сам термин «аутсорсинг». До сих пор в толковании ряда специалистов аутсорсинг связан именно с использованием информационных технологий в производстве и управлении.

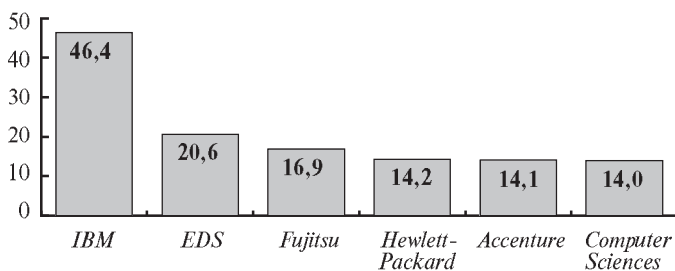
***ИТ-аутсорсинг* — передача стороннему исполнителю (аутсорсеру) полностью или частично функций по обслуживанию информационных потребностей организации.** Само понятие «информационные потребности организации» охватывает разнообразные по форме и содержанию виды деятельности, связанной с получением, обработкой, хранением, передачей информации, а также широкий спектр сопутствующих консалтинговых услуг. К *ИТ-аутсорсингу* относятся также многочисленные услуги в сфере телекоммуникаций (в том числе связь, телефония, мобильные сервисы, обеспечение доступа в Интернет и др.).

Исторически *ИТ-аутсорсинг* связан с передачей «на сторону» функций внутренних *ИТ-подразделений* (вычислительных центров, отделов) и выполняемых ими видов работ (в том числе, например, ведения бухгалтерской документации). Впоследствии с развитием пакетов *ИТ-услуг* аутсорсеру передаются взаимосвязанные функции и сопровождение финансовых бизнес-процессов полностью. В настоящее время большинство крупных компаний, специализирующихся в области *ИТ-аутсорсинга*, предлагают клиенту широкий спектр услуг, начиная с организации

и обработки внутренних и внешних информационных потоков, проектирования и внедрения корпоративных информационных систем и сетей и заканчивая специальным обучением персонала организации-клиента. Клиентами *IT*-аутсорсеров во всем мире являются транснациональные промышленные корпорации, крупные банки, государственные учреждения. Большинство поставщиков услуг *IT*-аутсорсинга и аутсорсинга бизнес-процессов (*BPO*) мирового уровня активно занимаются сбором и высококачественным анализом бизнес-информации, широкие публикации специализированных отчетов и обзоров рынка оказывают значительное влияние на формирование и развитие информационной среды международного бизнеса.

Среди мировых поставщиков услуг *IT*-аутсорсинга — крупнейшие производители компьютерных технических и программных средств, сетевых технологий и приложений, систем корпоративного планирования и управления ресурсами.

Лидером рынка *IT*-услуг в течение последнего десятилетия неизменно является корпорация *IBM*, для которой аутсорсинг — основной фактор увеличения доходов. Согласно данным *Gartner Dataquest*, в 2004 г. объем продаж *IT*-услуг *IBM* составил 46,4 млрд долл., увеличившись по сравнению с 2003 г. на 8,9%; доля рынка *IBM* — 7,6%. Далее следуют корпорации *EDS* (20,6 млрд долл., рост — 0,0%, доля рынка — 3,4%), *Fujitsu* (16,9 млрд долл., 5,8%, 2,8%), *HP* (14,2 млрд долл., 8,3%, 2,3%), *Accenture* (14,1 млрд долл., 16,4%, 2,3%) и *Computer Sciences* (14,0 млрд долл., 7,9%, 2,3%) (рис. 5.1).



Источник: Gartner Dataquest, February 2005.

Рис. 5.1. Объем продаж *IT*-услуг крупнейшими компаниями в 2004 г., млрд долл

Традиционно рынок услуг ИТ-аутсорсинга развивается вместе с рынком собственно информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). Характерным примером является рост объемов услуг ИТ-аутсорсинга в конце XX в., который исследователи связывают с решением «проблемы 2000». Однако на рубеже XX–XXI вв. экономический спад, усугубившийся в связи с разгулом международного терроризма и событиями 11 сентября, оказал негативное воздействие на мировую индустрию информационных технологий. Сложившаяся в мире экономическая ситуация привела к сокращению в 2001 г. затрат на ИКТ. По данным IDC, в 2000–2001 гг. мировой рынок ИКТ вырос всего на 4%. Тем не менее отдельные регионы, такие, как Восточная Европа, Азиатско-Тихоокеанский регион и Латинская Америка, продолжали увеличивать расходы на ИКТ и по темпам роста этих расходов опередили Северную Америку и Западную Европу. В десятку стран, имеющих самые высокие темпы роста расходов на ИКТ, вошли Китай, Вьетнам, Польша, Колумбия, Индия, Словакия, Греция, Румыния и Бразилия¹.

По данным *European Information Technology Observatory (EITO, Германия)*, в 2004 г. объем мирового рынка ИКТ составил 2167 млрд евро, при этом 74% совокупных оборотов пришлось на США, Европу и Японию (рис. 5.2). Оставшиеся 26% формируют прежде всего Китай, Индия и Южная Корея.

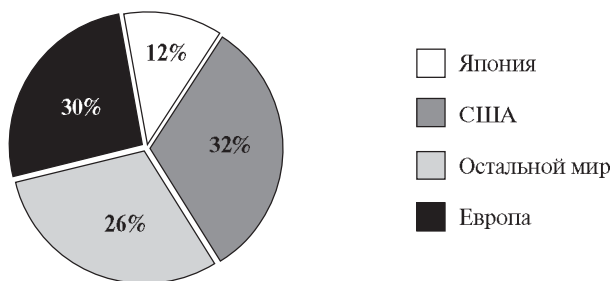


Рис. 5.2. Региональная структура мирового рынка ИКТ в 2004 г.

Одной из наиболее существенных тенденций развития мирового рынка ИКТ исследователи считают **смещение рыночного «центра тяжести» от аппаратных средств в сторону программного**

¹ По данным www.datafort.ru, 2001.

обеспечения и услуг. В условиях снижения темпов роста рынка ИКТ (оптимистический прогноз *EITO* на 2005 г. не превышает 5,7%) многие компании вынуждены искать **новые пути ведения бизнеса**, включая аутсорсинг. Несмотря на наметившийся кризис отрасли ИКТ в целом, рынок услуг *IT*-аутсорсинга продолжает расти, причем пик этого роста смещается из США в Западную Европу и Азиатско-Тихоокеанский регион.

5.2. ВЛИЯНИЕ *IT*-АУТСОРСИНГА НА РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Каковы причины обращения к *IT*-аутсорсингу большинства компаний, передающих функции своих *IT*-подразделений «на сторону»? В большинстве случаев эти причины типичны для других видов услуг аутсорсинга и сводятся к следующим:

- необходимость использования высококвалифицированных профессиональных ресурсов поставщика услуг *IT*-аутсорсинга;
- стремление сократить постоянные издержки;
- стремление эффективно распределять *IT*-бюджеты;
- стремление повысить основные финансовые показатели;
- необходимость внедрения передовых технологий управления на основе *IT*.

Аналитики из американской исследовательской фирмы *IDC* ведут постоянный мониторинг того, насколько руководящий персонал корпораций-заказчиков удовлетворяют качество и экономический эффект от привлечения *IT*-аутсорсинга. В числе интервьюируемых — менеджеры крупных компаний, заключающих аутсорсинговые контракты на суммы от 100 млн до 4 млрд долл в год. Характерная продолжительность контрактов составляет 5—10 лет. Практически все опрошенные констатировали снижение расходов на обслуживание корпоративной *IT*-структуры, однако далеко не все компании готовы до такой степени детализировать свои бюджеты, чтобы позволить внешним экспертам получить независимое подтверждение и количественные оценки. Основная причина привлечения аутсорсеров, по утверждению высшего руководства компаний-заказчиков, — их богатые технические возможности и квалификация персонала¹.

¹ Эксперт. 1999, 12 июля.

На сегодняшнем рынке привлекательность внедрения *IT*-аутсорсинга состоит, по словам специалистов, «в новых возможностях делать бизнес». Перспективы использования услуг аутсорсеров зависят и от самих ресурсов: их стоимости, доступности (включая как физическую возможность использования, например, сетевых технологий в тех или иных регионах, так и законодательные возможности и ограничения) и востребованности. Например, наряду со стремлением повысить отдачу от вложенных средств за короткий промежуток времени, среди мотивов обращения к внешним организациям для сопровождения *IT*-проектов в последние годы все ярче проявляется необходимость использования современных систем безопасности данных, которые обеспечивает сертифицированный провайдер.

Среди услуг, предоставляемых *IT*-аутсорсерами, можно выделить несколько основных групп:

- поддержка технических и программных средств;
- разработка и интеграция приложений;
- консалтинг;
- обучение и тренинг;
- управление информационными системами.

По данным *Gartner Group*, три из них составляют наиболее перспективные для развития *IT*-аутсорсинга в будущем: консалтинговые услуги, разработка приложений и *IT*-менеджмент. Именно эти услуги отражают сущность и тенденции развития современного бизнеса — стремление к повышению эффективности и конкурентоспособности.

Однако далеко не все руководители понимают значение информационных технологий для их бизнеса. Исследование *Gartner Group* важности *IT*-услуг в бизнесе показало, что лишь 30–40% принимающих решения по *IT*-услугам в Европе понимают их плюсы для бизнеса. Первый и важнейший фактор, оказывающий влияние на принятие решения, — необходимость сохранять конкурентоспособность (55% опрошенных). Второй почти столь же важный момент — это необходимость установления стратегических партнерских отношений с провайдером *IT*-услуг (54%). Исследование отразило и значительное недоверие компаний к аутсорсингу *IT*-услуг: 51% опрошенных заявили, что в этом случае компании теряют контроль над информационной системой предприятия, и 49% уверены, что внутренний *IT*-персонал компании достаточно компетентен,

чтобы полностью взять на себя ношу обслуживания своей информационной системы.

Среди причин, отражающих недостаточно эффективное использование *IT*-аутсорсинга крупными компаниями и невысокую отдачу от средств, вкладываемых в освоение *IT*, специалисты выделяют две:

- недостаточное понимание менеджерами компании-заказчика особенностей реализации проектов, связанных с внедрением современных *IT*;
- несогласованность между возможностями использования информационных ресурсов аутсорсера и стратегией развития собственной компании.

Среди множества видов сервиса в области информационных технологий можно выделить отдельные услуги, оказывающие наибольшее влияние на развитие организации. К аутсорсингу прибегают специализирующиеся в информационном бизнесе компании, которые, в свою очередь, сами оказывают комплексные *IT*-услуги клиентам. Это компании — производители технических и программных средств, разработчики баз данных, системные интеграторы и сетевые провайдеры, использующие аутсорсинг как инструмент оптимизации собственного бизнеса.

Наибольший интерес для менеджмента организации представляют услуги в сфере управления организацией, а также аутсорсинг бизнес-процессов на основе передовых информационных технологий, так как именно этот тип услуг *IT*-аутсорсинга позволяет сделать новый шаг в формировании современного «лица» бизнеса.

Рассматривая необходимость *IT*-аутсорсинга, организация-заказчик оценивает свои информационные потребности, а также внутренние возможности (ресурсы) для их удовлетворения. В первую очередь речь идет о тех функциях, которые выполняет или должен выполнять внутренний отдел (подразделение) *IT*. Здесь можно говорить о технических возможностях организации, квалификации персонала, расширении функций в связи с реорганизацией, сокращении функций вследствие сокращения или реструктуризации компании, об отдельных видах работ (например, сборе и анализе внутренней и внешней информации), информационном сопровождении отдельных проектов и др.

Кроме традиционного для других видов аутсорсинга вынесения отдельных функций «за пределы» организации-клиента,

IT-аутсорсинг позволяет принципиально изменить структуру бизнес-процессов и всего менеджмента компании за счет внедрения корпоративных информационных систем. Следующий шаг состоит в использовании интернет-технологий и удаленного доступа к этим системам.

Организация-клиент может одновременно использовать несколько видов услуг *IT*-аутсорсинга, предоставляемых разными поставщиками. Со своей стороны, крупные аутсорсеры заинтересованы в расширении спектра услуг и заключают корпоративные соглашения, объединяя ресурсы и сервисы.

Обязательным условием при заключении контракта (соглашения) на услуги *IT*-аутсорсинга является определение четких границ обслуживания, например:

- деловые услуги с поддержкой информационных технологий, такие, как колл-центр;
- услуги для внутреннего использования в организации, такие, как информационные услуги сети Интранет, предоставляемые пользователю непосредственно на рабочем месте;
- хранение данных, предоставление доступа к приложениям;
- поддержка программ реструктуризации;
- консультации относительно стратегии или управления программой;
- разработка приложений;
- тестирование программного обеспечения;
- эксплуатационные услуги, такие, как поддержка справочного стола или обслуживание приложений;
- услуги по улучшению инфраструктуры, такие, как расширение и обновление телекоммуникационных сетей и средств обслуживания.

Согласно *Outsourcing Institute IT index*, направления деятельности компаний, которые прежде всего будут отдаваться на аутсорсинг, следующие:

- управление сетями;
- управление ВЦ;
- поддержка пользователей и потребителей;
- интернет-приложения и электронная коммерция;
- разработка и поддержка приложений;
- консалтинг и реинжиниринг;
- клиент-серверное взаимодействие;
- производство настольных систем;

- системы распознавания текста;
- сети обработки данных, Интернет и Интранет;
- вычислительные центры общего назначения;
- обучение;
- телефонные цифровые сети.

Далее мы отдельно рассмотрим некоторые наиболее распространенные виды услуг *IT*-аутсорсинга.

5.3. РАЗВИТИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ УСЛУГ *IT*-АУТСОРСИНГА

5.3.1. *Офшорный IT-аутсорсинг*

Офшорное программирование — дистанционное использование труда программистов из других стран, получившее распространение в связи с развитием современных средств коммуникации. Тенденции к использованию офшорного программирования сложились в конце XX в., когда экспорт квалифицированных специалистов в сфере *IT* был заменен экспортом продуктов их труда. Офшорный аутсорсинг является одним из основных проявлений всеобщих тенденций экономической глобализации. Офшорные модели бизнеса используются в Нидерландах, Франции, Германии и странах Северной Европы. Отрасли офшорного программирования и разработки программного обеспечения активно развиваются в таких странах, как Индия, Китай, Ирландия, Израиль, Малайзия, Венгрия, Филиппины и др. Предлагаемые услуги включают системную интеграцию, поддержку и модернизацию унаследованных систем, разработку программного обеспечения и пакетную реализацию. Практически все крупные компании-производители — от аэрокосмических фирм до производителей микросхем и оборудования — в той или иной степени взаимодействуют с офшорными разработчиками систем и приложений. Например, *IBM*, *AT&T*, *Novell*, *Microsoft*, *Oracle* и *Unisys* — все они имеют организационно-разработчики в Индии.

Офшорный *IT*-аутсорсинг рос быстрыми темпами, и на сегодняшний день рынок достиг зрелости. Ценность и жизнеспособность офшорного *IT*-аутсорсинга становятся все более и более общепризнанными, несмотря на политическую нестабильность некоторых офшорных территорий. По оценке основанной в Великобритании ассоциации информационных тех-

нологий, телекоммуникаций и электроники *Intellect (Information Technology, Telecommunications and Electronics Association*, ранее *Computing Services and Software Association*), общемировые расходы на офшорный аутсорсинг в последние годы возрастали на 25–50% ежегодно¹.

Среди факторов, определяющих использование офшорного *IT*-аутсорсинга, выделяют:

- законодательные (существуют ограничения на въезд иностранных специалистов в ряд стран, или же это может быть связано со значительными затратами);
- стоимостные (стоимость человеко-часа работы специалиста, например, в Индии, России или Китае значительно ниже, чем в США или Западной Европе);
- квалификационные (ряд стран традиционно поставляет на мировой рынок квалифицированных специалистов-компьютерщиков, при этом затраты на подготовку этих специалистов остаются «внутренним делом» страны-поставщика);
- временные (обеспечение непрерывного рабочего графика фирмы за счет разницы часовых поясов).

Помимо офшорного программирования, ряд крупных компаний выносит в другие страны сопровождение отдельных бизнес-процессов, например, логистических или финансовых. По мнению специалистов, для заказчика не имеет значения, расположен ли аутсорсер в США, Великобритании или Индии, если сопровождение бизнес-процессов все равно осуществляется посредством компьютерной сети. Однако большинство западных компаний придерживается иного мнения — качество услуг аутсорсинга должно соответствовать качеству продукции/услуг организации-заказчика.

Доля Индии на мировом рынке офшорного *IT*-аутсорсинга составляет, по разным оценкам, от 60 до 80%. Имея более 20 млн англоговорящих дипломированных специалистов, Индия находится на хороших позициях для развития отрасли услуг в области *IT*. Учитывая большое количество технически квалифицированных профессионалов, индийские компании могут быстро мобилизовать команды для поддержки проектов аутсорсинга. Особое внимание в Индии уделяется созданию надежных процессов и качественного программного обеспечения;

¹ По данным www.computing.co.uk, 2001.

компании, действующие в сфере информационных технологий, получили преимущество при сертификации и стандартизации качества на соответствие таким стандартам, как *ISO 9001*. Это гарантирует выполнение поставщиком услуг ряда процессов для обеспечения постоянного качества.

Коммуникации могут оказаться проблематичными, что обусловлено плохими внутренними телекоммуникационными службами Индии, но компании аутсорсинга базируются в многочисленных научных парках с современной инфраструктурой. Так, мировую известность приобрел технопарк в индийском городе Бангалор. Технопарки обычно имеют свои собственные электростанции, делающие их независимыми от местной энергетической сети. Спутниковая связь позволяет прямое подключение к Интернету и иностранным клиентам. Общепринята договоренность, когда индийские сотрудники используют такое же оборудование, как и отдел информационных технологий клиента.

Компании, предоставляющие услуги в области информационных технологий, основанные в других развивающихся странах, предлагают более конкурентоспособные цены, чем Индия, но не всегда способны предложить такое же качество обслуживания¹.

Изучение опыта индийских компаний, специализирующихся в области офшорного *IT*-аутсорсинга, а также модели государственного регулирования деятельности индийских технопарков сегодня является чрезвычайно актуальным и для России (см. гл. 7 «Аутсорсинг в практике российского бизнеса: решения и перспективы»).

5.3.2. Аутсорсинг корпоративных информационных систем

Аутсорсинг производственных функций и бизнес-процессов на основе корпоративных информационных систем позволяет использовать новейшие достижения и «лучшие практики» современного менеджмента. Внедрение корпоративных информационных систем лежит в основе реинжиниринга бизнес-процессов (*Business Process Reengineering, BPR*) и **аутсорсинга бизнес-процессов** (*Business Process Outsourcing, BPO*).

¹ Спарроу Э. Успешный *IT*-аутсорсинг: Пер. с англ. — М.: Кудиц-образ, 2004.

В настоящее время выделяют следующие виды корпоративных информационных систем:

- управления ресурсами предприятий (*enterprise resource planning, ERP*);
- управления взаимоотношениями с заказчиками (*customer relationship management, CRM*);
- управления цепями поставок (*supply chain management, SCM*);
- системы электронной коммерции (*e-commerce*);
- системы управления имуществом предприятий (*enterprise asset management, EAM*).

Показательны данные, полученные *AMR Research* после изучения 13 отраслей американской промышленности и 800 компаний. Целью исследования являлось выяснение вопроса, на какие корпоративные информационные системы предприятия тратят свои деньги. Результаты исследования выглядят следующим образом: *ERP* — 43%; *CRM* — 17%; *SCM* — 13%; другие системы — 27%. При этом высокотехнологичные компании тратят 28% бюджета на корпоративные информационные системы, фармацевтические — 20%, а финансовые — 15%. Одну только *EPR*-систему *SAP R/3* в мире использует более 60% транснациональных корпораций.

Системы управления ресурсами предприятия

Системы *ERP* — это компьютерные системы, созданные для обработки деловых операций организации и содействия комплексному и оперативному (в режиме реального времени) планированию, производству и обслуживанию клиентов. В частности, системы *ERP* имеют следующие характеристики:

- это готовое программное обеспечение, разработанное для среды клиент — сервер, как традиционной, так и базирующейся на интернет-технологиях;
- интегрируют большинство бизнес-процессов;
- обрабатывают большую часть деловых операций организации;
- используют базу данных всего предприятия, каждый образец данных в которой запоминается, как правило, единожды;
- обеспечивают доступ к данным в режиме реального времени;

- в некоторых случаях позволяют интегрировать обработку деловых операций и действий по планированию (например производственное планирование).

Один из крупнейших разработчиков систем *EPR* фирма *SAP AG*, основанная в 1972 г., является четвертой в мире по размерам компаний — производителем программного обеспечения. Сейчас в *SAP AG* работает более 21 700 сотрудников в более чем 50 странах мира. Фирма имеет более 900 партнеров, свыше 12 500 компаний-клиентов, более 10 млн лицензированных пользователей. Головной офис компании находится в немецком городе Вальдорф.

Основной продукт компании — система *ERP SAP R/3*, в которой реализовано более 1000 бизнес-процессов. В настоящее время разработано 46 версий этой системы на 28 языках. Система внедрена в различных отраслях: аэрокосмической и оборонной; автомобилестроении; банковском деле; химической промышленности; производстве потребительских товаров; проектировании и строительстве; здравоохранении; страховании; СМИ; фармацевтике; розничной торговле и др. В частности, *SAP R/3* установлена в следующих компаниях: *Autogrill SPA*, *Colgate Palmolive*, *CompUSA*, *Deutsche Telekom AG*, *Eastman Chemical*, *ENI SPA*, *Fiat SPA*, *Microsoft*, *Minolta*, *Pirelli SPA*, *Robert Bosch GmbH*, *Royal Philips Electronics*, *Security National Servicing*, *Siemens AG*, *Sony*, *Statoil*, *Telecom Italia SPA* и *Volkswagen AG*.

Системы управления отношениями с заказчиками

В системе *CRM* аутсорсеры реализуют программное обеспечение для управления всем циклом продаж: от анализа возможностей сбыта до контроля послепродажного обслуживания клиента, т.е. цепью распределения готовой продукции. Организации-заказчики реально представляют, что на этом не стоит экономить.

Типичная современная система *CRM*, как правило, содержит следующие модули/инструменты:

- система управления контактами;
- средства организации рабочих групп и распределения ролей для работы с клиентами;
- средства планирования маркетинговых мероприятий и кампаний;
- поддержка презентаций и подготовка брошюр и коммерческих предложений;
- каталоги продукции;
- конфигураторы товаров и сложных заказов;
- поддержка встречных продаж;

- управление прохождением заявки и согласованием условий сделки;
- маркетинговые энциклопедии;
- система оформления договоров, счетов, ведомостей, накладных, связанная с *ERP*;
- система отслеживания исполнения обязательств обеими сторонами;
- подсистема статистики и прогноза;
- генератор послепродажной активности (поздравления, анализ удовлетворенности, контроль качества гарантийного обслуживания, уведомления об обновлениях и пр.);
- модули репликации и синхронизации с базами данных и системами управления складированием и доставкой.

Комплексы *CRM* могут интегрировать различные каналы сбыта для проведения скоординированной политики в следующих областях:

- прямые продажи крупным клиентам;
- управление сетью дистрибьюторов и дилеров;
- розничные продажи через специализированные салоны;
- продажи через *web*-сайты для оптовых и розничных покупателей.

Следует отметить, что *IT*-аутсорсеры данного вида систем могут работать с компанией-заказчиком на постоянной основе, т.е. не только организовать функционирование данной системы в программной среде, но и осуществлять ее поддержку в будущем при желании заказчика.

Системы управления цепями поставок

Системы *SCM* позволяют предприятиям, выпускающим сложную продукцию и имеющим множество поставщиков, в том числе модулей и агрегатов, наладить передачу аутсорсерам требований и технической документации и координировать их работу с поставщиками. Системы *SCM* также дают возможность планировать общие производственные графики с целью оптимизации использования производственных и складских мощностей и снижения общих издержек.

К сожалению, не так много предприятий могут сейчас добиться создания и эффективной работы действительно сложных цепей поставок. Однако в снижении стоимости закупаемых материалов и комплектующих заинтересованы практически все.

Правильно организовав закупки, можно снизить себестоимость продукции на 5–50%. Поэтому особое значение приобретают системы организации и проведения аукционов и тендеров.

Современные системы *SCM* позволяют контролировать как непосредственных поставщиков, так и координацию их работ с аутсорсерами.

IT-аутсорсеры разрабатывают позиционирование продуктов, методики развертывания и демонстрационные примеры для производителей *CRM* и *SCM*, имеют специалистов в области бизнес-анализа, помогающих заказчику наладить эффективное использование *CRM* и *SCM*.

Системы управления закупками

Системы управления закупками (*e-Procurement*) позволяют автоматизировать процесс прохождения заявок на приобретение широкого круга продуктов, процессы согласования с руководством, распределения их на тендерные или аукционные площадки, а также направления постоянным поставщикам уведомления о планах пополнения производственных запасов. Служба снабжения необходима каждому предприятию. Уже сейчас около 70% поставщиков готовы оформлять поставки через Интернет.

Эта система позволяет сотрудникам и руководству компании осуществлять в автоматизированном режиме следующие функции:

- генерировать заказ на закупку (офисных принадлежностей, материалов, сырья, комплектующих для производства, запчастей и услуг для оборудования и т.д.);
- просматривать поступающие заявки, одобрять их или отвергать;
- контролировать цены поставщиков, анализируя все поступившие предложения;
- утверждать и запускать на выполнение платежи, выбранные по результатам тендеров поставщиков, доставивших свою продукцию на склад компании;
- выставлять в Интернете информацию о потребностях компании, планируемых тендерах (сроки, условия), а также направлять уведомления о тендерах или закупках и запросы по ценам различным зарегистрированным поставщикам по электронной почте;

- анализировать цены поставщиков, осуществляя выбор по заранее установленным критериям;
- проводить обратные аукционы в режиме реального времени по продукции, потребляемой компанией для производственных нужд;
- осуществлять обмен информацией с поставщиками в режиме реального времени.

Часть системы управления закупками, которая взаимодействует с постоянными поставщиками, может быть очень тесно интегрирована в систему *SCM*. Интеграция системы управления закупками с *ERP* компании дает возможность в дальнейшем осуществлять анализ финансовых условий, учитывать своевременность поставок, оптимизировать закупочную стратегию предприятий.

Системы электронной коммерции

Основными функциями систем электронной коммерции (*e-Commerce*) являются: маркетинг, подача предложений, продажа, сдача в аренду, предоставление лицензий, поставка товаров, услуг или информации с использованием компьютерных сетей либо Интернета.

Существует два класса систем для электронной коммерции: «бизнес — бизнес» (*business-to-business, B2B*) и «бизнес — потребитель» (*business-to-customer, B2C*).

***B2B*-системы** обычно представляют собой портал (многофункциональный сайт в сети Интернет), предназначенный для онлайн-взаимодействия между предприятиями. *B2B*-порталы могут быть вертикальными и горизонтальными. Вертикальные порталы строятся для обслуживания специфических рыночных ниш (станки, транспортное оборудование, дорожные машины, строительная техника). Горизонтальные (функциональные) порталы обеспечивают определенные функции и сервисы независимо от отрасли (логистика, страхование, проведение платежей, юридические услуги).

К *B2C*-системам относятся:

- *web*-витрина — оформленный средствами *web*-дизайна прайс-лист торговой компании, не содержащий бизнес-логики торгового процесса;
- интернет-магазин, содержит кроме *web*-витрины всю необходимую бизнес-логику для управления процессом интернет-торговли (бэк-офис);

- торговая интернет-система (ТИС) — интернет-магазин, бэк-офис которого полностью (в режиме реального времени) интегрирован в торговый бизнес-процесс компании.
- Аутсорсинговые компании, специализирующиеся в сфере электронной коммерции, предоставляют клиентам широкий спектр услуг:
- создание и поддержка электронных витрин и каталогов продукции;
 - средства поиска и выбора покупки;
 - конфигураторы сложных товаров;
 - корзины с возможностями сортировки, применения скидок, переадресации уполномоченным по закупкам;
 - онлайн-платежи;
 - мощные средства анализа конъюнктуры и планирования сбыта;
 - интеграция с *ERP*.

В компаниях-аутсорсерах можно разместить заказ на самые различные электронные магазины — от простой витрины до современного виртуального супермаркета.

5.3.3. Аутсорсинг хранения данных

Такие услуги аутсорсинга, как *web*-хостинг и хранение больших объемов информации, предоставляют специализированные **дата-центры** (*data-center*). Их основная задача — создание защищенного и надежного пространства, где компании в любой момент смогут получить доступ к своим данным, недоступным для посторонних. В 1995 г. на мировом рынке услуги дата-центров составляли 56% от общего объема услуг *IT*-аутсорсинга. В настоящее время эта доля сокращается за счет общего расширения сферы применения *IT*. Крупнейшими аутсорсерами, предоставляющими услуги дата-центров, традиционно являются *EDS* и *IBM*. В России крупнейшим является проект *Data Fort* компании *IBS*, потратившей на создание современного дата-центра в Москве 2,5 млн долл.

Деятельность дата-центров сегодня является одним из видов услуг *application service providing (ASP)*, о которых подробно мы будем говорить далее.

Дата-центр представляет собой защищенное помещение, оборудованное системами охраны, пожаротушения, вентиляции и независимого электроснабжения. На территории дата-центра круглосуточно дежурят операторы, которые занимаются техни-

ческим обслуживанием, следят за безопасностью, осуществляют оперативный мониторинг и администрирование. Специалисты обеспечивают администрирование клиентских и собственных систем центра, а также управляют системой дополнительного резервного копирования, вынесенной за его пределы.

Чем выгодно использование дата-центра?

- Во-первых, обеспечением надежности и непрерывности работы *IT*-инфраструктуры: самостоятельно создать техническую площадку, обладающую необходимым уровнем защиты от внешних физических и информационных угроз, достаточно сложно.
- Во-вторых, отпадает необходимость в закупке оборудования (его можно взять в аренду) и найме квалифицированного персонала.
- В-третьих, за счет быстрого развертывания необходимой *IT*-инфраструктуры в дата-центре сокращается время запуска новых проектов.

Помимо хранения данных, дата-центры предоставляют такие услуги, как администрирование серверов, аренда приложений и обработка больших объемов данных в сочетании с предоставлением доступа к ним через Интернет (*ASP*). Крупные компании, имеющие собственные дата-центры, как правило, активно сотрудничают с разработчиками корпоративных информационных систем (в частности *ERP*), чтобы предоставлять заказчикам полный комплекс услуг информационного обеспечения и сопровождения бизнес-процессов.

Вот как собираются сдавать в аренду систему *R/3* малым и средним фирмам компании *SAP* и *EDS*, заключившие для этого специальное партнерское соглашение. Приложения *R/3* устанавливаются на специально выделенных серверах *SPARCstation* (принадлежащих *EDS*), размещенных в 12 точках по всей территории США. С клиентом заключается соглашение о гарантированном уровне услуг. Доступ к приложениям предоставляется круглосуточно без выходных, подключение производится через сеть с ретрансляцией кадров, для этого используется графический интерфейс пользователя, специально разработанный *SAP*. После внедрения системы *SAP* предоставляет соответствующую лицензию, берет на себя сопровождение и техническую поддержку. Оплата услуги производится по ежемесячному тарифу, учитывающему количество пользователей.

Использование услуг специализированных дата-центров становится актуальным с точки зрения обеспечения информа-

ционной безопасности компании-клиента. Проблема информационной безопасности выходит сегодня в число наиболее актуальных в связи с расширением сферы онлайн-торговли, банковского обслуживания и деловых коммуникаций. Компании-аутсорсеры, как правило, располагают самыми современными системами информационной безопасности и антивирусной защиты, которые большинство клиентов не могут себе позволить. Кроме того, соглашение об уровне информационного обслуживания (*service level agreement, SLA*; соглашение об *IT*-аутсорсинге) предусматривает определенные гарантии и возмещение возможного ущерба организации-клиенту.

5.3.4. Аутсорсинг операторских услуг

Аутсорсинг операторских услуг связи (*call* или *customer care center*) получил распространение в связи с применением технологии *customer relationship management (CRM)*, предполагающей учет персональных потребностей клиентов и формирование долговременных «персональных» каналов продаж. В основе принятия решения в пользу аутсорсинга лежит стремление компаний-заказчиков повысить эффективность продаж товаров и услуг и снизить накладные расходы, в том числе сократить штат операторов. Спрос на услуги колл-центров привел к быстрому развитию необходимых технологий — готовые решения, оборудование и программное обеспечение для организации операторских центров стали предлагать многие известные производители, в частности, *Genesys, Lucent Technologies, Avaya Communication, Siemens, Nortel Networks, SAP* и др. Однако стоимость создания собственного колл-центра обходится в несколько десятков тысяч долларов. Высокий уровень затрат, неравномерность загрузки и нерегулярность использования собственного колл-центра делают аутсорсинг этих услуг привлекательным для организаций малого и среднего бизнеса.

Ресурсы производительного колл-центра, обслуживаемого квалифицированными специалистами, сдаются в аренду другим компаниям. Подобный бизнес весьма перспективен — средний срок окупаемости инвестиций в создание промышленного колл-центра в Европе не превышает одного года. По данным зарубежных исследований, доля арендуемых колл-центров в мире составляет 70–75%.

По оценкам агентства *Datamonitor*, рынок аутсорсинга услуг колл-центров в Европе не исчерпал свои резервы и в настоящее время увеличивается на 15–20% ежегодно; темпы его роста в 2003 г. оценивались в 7–10%. Лидером по количеству операторов в компаниях, предлагающих услуги аутсорсинга, выступает Великобритания, на втором месте — Германия, третье место разделяют Испания и Франция.

Содержательность и «интеллектуальность» услуг аутсорсинга операторских центров заметно изменились за последние 10 лет. Если в начале 90-х гг. прошлого столетия пользовалась спросом «аренда» специалистов-операторов, то в середине десятилетия уже предлагались комплексные услуги, включая биллинг и совершение сделок. В конце 1990-х гг. вырос спрос на аутсорсинг полного комплекса услуг *CRM*, и это направление аутсорсинга постоянно развивается.

Основные факторы, способствующие развитию рынка колл-центров, отражены на диаграмме (рис. 5.3). К ним относятся как технологические факторы, так и финансовая привлекательность этого вида бизнеса в условиях растущего рынка — рынок аутсорсинга операторских услуг еще не достиг зрелости и обеспечивает высокую окупаемость инвестиций.

С развитием информационных технологий и аутсорсинга услуг колл-центров наблюдается и расширение услуг центров по обслуживанию клиентов и телекоммуникационных центров (*communication center*) (рис. 5.4).

Аутсорсинг центров по обслуживанию клиентов сопровождается множеством других видов деятельности: традиционные услуги связи, электронную торговлю, логистические услуги, почтовые услуги, деятельность в сфере туризма, гостиничный бизнес, страховой бизнес и др. Основные функции, ранее выполнявшиеся предприятиями и организациями самостоятельно, а теперь выносимые на аутсорсинг центров по обслуживанию клиентов, представлены на рис. 5.5.

Наибольшую привлекательность для заказчика составляют такие качества услуг центров, как:

- доступность (центр обеспечивает круглосуточную связь с оператором по телефону или Интернету);
- низкая стоимость обслуживания (при большом количестве клиентов себестоимость снижается многократно);



Рис. 5.3. Факторы, определяющие развитие рынка колл-центров

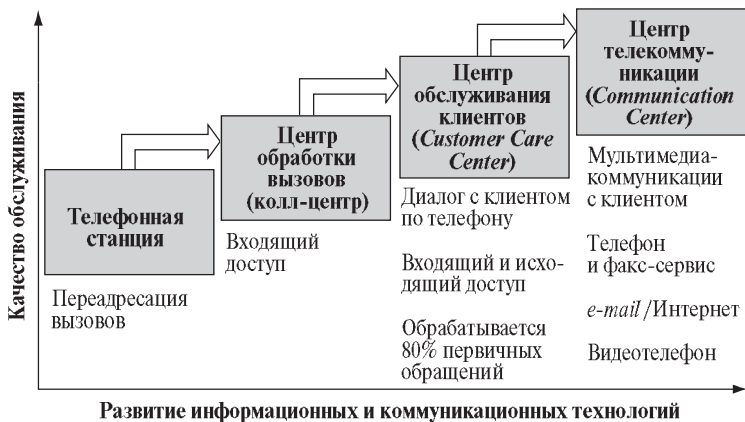


Рис. 5.4. Развитие операторских услуг



Источник: Kienbaum Unternehmensberatung.

Рис. 5.5. Объем услуг аутсорсинга колл-центров или центров по обслуживанию клиентов различных функций, %

- высокая скорость обслуживания (автоматические системы коммуникации обеспечивают моментальное соединение с оператором, при перегрузках на отдельных участках линии звонок автоматически переводится в другой центр);
- высокое качество обслуживания (специально обученный персонал квалифицированно и дружелюбно ведет диалог с клиентом, что снижает количество претензий и повышает удовлетворенность потребителя качеством сервиса).

На российском рынке колл-центры открываются на базе компаний четырех типов: операторов связи (Совинтел, МТУ-Информ, Арктел), пейджинговых компаний (Мобил-Телеком), маркетинговых агентств (Директ-Стар) и системных интеграторов (Телеконтакт). Объем рынка услуг коммерческих колл-центров в Москве, по различным оценкам, составил в 2003 г. от 10 до 45 млн долл. Прогнозируется бурный рост этого вида услуг аутсорсинга на российском рынке в ближайшие два года.

5.3.5. Аутсорсинг услуг доступа к приложениям

Услуги, оказываемые *ASP*-провайдерами (*Application Service Providing, ASP*), — это использование элементов **ИТ-инфраструктуры на условиях аренды** (фиксированной ежемесячной платы).

Начиная с услуг дата-центров, удаленное использование *ИТ*-ресурсов аутсорсера приобретало все большую популярность. *ASP*-провайдеры размещают на своей территории серверы и сетевое оборудование, устанавливают различные программные средства (прикладное программное обеспечение, системы мониторинга и управления и др.) и предоставляют своим клиентам доступ к этим средствам. Именно *ASP*-сервис обеспечивает *ИТ*-аутсорсингу впечатляющие показатели, заставившие говорить о формировании новой «информационной среды» и прочих качественных изменениях бизнеса в конце XX — начале XXI в.

Рынок услуг *ASP* начал формироваться в середине 1990-х гг., сложился в 1999 г. в США, с 2000 г. распространился в Европу, и объем услуг *ASP* стремительно расширяется. По данным *IDC*, объем *ASP*-рынка в 2000 г. составил 693,5 млн долл., а к 2005 г. он увеличится до 13 млрд долл.¹ Концепцию *ASP* с 2000 г. начали продвигать и некоторые известные компании (в частности, *AT&T, IBM, Microsoft* и *Sun*). Это высокоприбыльный современный бизнес, который развивается вместе с развитием технологий.

В структуре услуг аутсорсинга *ASP* рассматривается **полный или частичный ИТ-аутсорсинг, в зависимости от комплексности поддержки ИТ-сервиса**, предоставляемой поставщиком услуг. Взаимодействие клиента с *ASP*-провайдером осуществляется следующим образом. *ASP*-провайдер (одна или несколько компаний) развертывают на своем (или арендуемом) оборудовании приложения (обычно разработки третьих фирм) и специализированные сервисы, предназначенные для сдачи в аренду. Клиент подписывает договор об аренде и получает право удаленного доступа к приложениям или сервисам. Такая модель снимает с клиента проблемы и затраты, связанные с развитием приложений и технической базы. Клиентам не надо заботиться об администрировании серверов приложений и баз данных (и тем более приобретать их). Все эти ресурсы находятся у *ASP*-провайдера.

¹ По данным отчета *Worldwide Enterprise ASP Forecast and Analysis, 2000–2005*.

Доступ к арендуемым приложениям осуществляется через Интернет (только для приложений, имеющих интернет-клиента) или виртуальную частную сеть.

В табл. 5.1 сопоставлены основные качественные характеристики аутсорсинга с применением *ASP*-модели (услуги *ASP*-провайдера) и традиционного *IT*-аутсорсинга, а также использования внутренних *IT*-ресурсов организации.

Таблица 5.1

Характеристики использования *IT*-ресурсов

Характеристика	Развитие собственных <i>IT</i> -ресурсов	Традиционный <i>IT</i> -аутсорсинг	Аутсорсинг в рамках <i>ASP</i> -модели
Инфраструктура	Пользователь покупает, устанавливает и финансирует технические средства и системное ПО	Провайдер так же, как и заказчик (пользователь) может быть собственником инфраструктуры	Провайдер владеет техническими средствами и занимается их эксплуатацией
Установка оборудования	В помещениях пользователя	В помещениях заказчика или провайдера	У провайдера
Администрирование процессов обработки информации	Пользователь управляет системой	Провайдер управляет системой заказчика или внешней	Провайдер управляет внешней системой
Стоимость ПО	Пользователь владеет лицензией на право пользования ПО	Заказчик покупает лицензию у провайдера или арендует право использования ПО	Провайдер владеет и управляет всеми правами (обладатель лицензии)
Стоимость реализации программных решений	Пользователь самостоятельно и за свой счет осуществляет разработку программных решений и их адаптацию к собственным бизнес-процессам	Провайдер несет ответственность за адаптацию ПО к бизнес-процессам заказчика	Стоимость программного решения является переменной величиной и зависит от производительности

Характеристика	Развитие собственных ИТ-ресурсов	Традиционный ИТ-аутсорсинг	Аутсорсинг в рамках ASP-модели
Построение отношений с партнерами	Долгосрочное решение	Средне- и долгосрочное сотрудничество	Средне- или краткосрочное сотрудничество
Индивидуальность решений	Очень сильно выражена	Сильно выражена	Мало проявляется

Рынок *ASP* в разрезе «комплексность приложений — расширение сервиса» показан на рис. 5.6.

Среди основных участников *ASP*-рынка можно выделить следующие организации:

- компания — независимый разработчик программного обеспечения, обладающая правом собственности на приложения, сдаваемые в аренду;

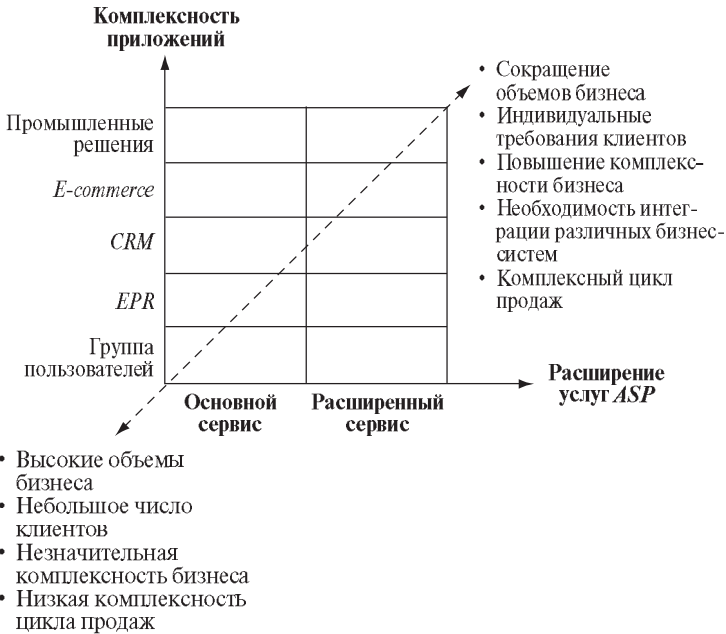


Рис. 5.6. Рынок услуг *Application Service Providing, ASP*

- **ASP-провайдер** (одна или несколько фирм), являющийся владельцем аппаратно-программных средств и сдающий приложения и сервисы в аренду;
- **NSP-провайдер** (*network service provider*) — организация, предоставляющая услуги связи и передачи данных (физическая связь, маршрутизация, управление трафиком), центра обработки данных и *IP*-ресурсы (виртуальные собственные сети, межсетевые экраны, кэширование);
- **клиенты** — предприятия, государственные учреждения, а также специализированные компании, оказывающие другие услуги посредством Интернета (электронный бизнес или информационный сервис).

ASP-провайдеры сдают в аренду следующие **основные типы приложений**:

- персональные — офисные пакеты (наподобие *MS-Office*), игры, обучающие программы и др.;
- групповое программное обеспечение — средства работы с электронной почтой, приложения для проведения конференций и др.;
- приложения для электронного бизнеса (электронные торговые места, магазины, порталы и др.);
- приложения для предприятий — управление ресурсами предприятия (*ERP*), взаимодействие с клиентами (*CRM*), управление цепями поставок (*SCM*) и др.;
- специфические отраслевые приложения для различных вертикальных рынков (здравоохранение, госслужба, коммунальные службы и др.);
- аналитические приложения (финансовый анализ, анализ покупательского спроса, рисков и др.);
- системы управления персоналом (*human resource management systems*, *HRMS*).

Чаще всего арендуются финансовые приложения для ведения отчетности и расчета заработной платы. Благодаря аутсорсингу корпоративные клиенты получают более высокую скорость развертывания приложений при меньших затратах в расчете на пользователя, а также значительно быстрее осваивают сложное программное обеспечение (корпоративные информационные системы или их компоненты).

Так, корпорация *General Motors* пользуется услугами фирмы *Qwest Cyber.Solutions* (предоставляемыми на основе программно-

го обеспечения фирмы *Captura Software*) для составления расходных ведомостей, выбора поставщиков и оформления заказов.

Различают следующие основные **типы ASP-провайдеров**:

1. **Сервис-интеграторы** (*service integrators*) — *Full-service ASP* или *Solution Provider* — компании, непосредственно работающие с конечными пользователями. Предоставляют на условиях аренды полное автоматизированное решение (*IT-инфраструктуру*, хостинг и управление доступом к пакетным приложениям, программные сервисы через глобальную сеть из центра обработки данных). Заказчику достаточно иметь обычный *web-браузер*. Чаще всего таким способом сдаются в аренду приложения электронного бизнеса.
2. **Провайдеры доступа** — компании, предоставляющие пользователям доступ в сеть (провайдеры «последней мили»), в том числе операторы мобильной связи, предоставляющие доступ к беспроводным приложениям.
3. **Операторы инфраструктуры** (*infrastructure operators*) — телекоммуникационные компании, предоставляющие международные каналы, хостинг и выделенные линии.
4. **Сервис-провайдеры инфраструктуры** (*infrastructure service providers*) или провайдеры прикладной инфраструктуры (*application infrastructure provider, AIP*) — предлагают полный набор инфраструктурных *IT-услуг* для хостинга онлайн-приложений, а также сервисы управления различными системами (например биллинговыми и платежными) и сетями и др., благодаря которым конечные пользователи получают доступ к приложениям, содержимому, системам хранения данных. Потребителями этих услуг могут быть и другие *ASP-провайдеры*.
5. **MSP-провайдеры** (*management service providers*) — провайдеры, специализирующиеся на удаленном управлении *IT-системами* клиентов на основе подписки. Фактически *MSP* — это эволюционное развитие аутсорсинга. Если «чистые» *ASP-провайдеры* предлагают аренду приложений, то *MSP-провайдеры* осуществляют мониторинг этих приложений. Основные клиенты *MSP* — средние предприятия (особенно нетехнических отраслей).
6. **ASP-агрегаторы** — помогают *IT-менеджерам* предприятий интегрировать работу разных *ASP-провайдеров* в одном месте. В результате менеджеры организации-клиента мо-

гут арендовать все *ASP*-сервисы в одном месте, обеспечить централизованный доступ к этим службам через Интернет и снять с себя заботы о контроле за их работой. *ASP*-агрегаторы предлагают свои услуги через партнеров (системных интеграторов, консалтинговые компании и интернет-провайдеров) и ориентируются, в первую очередь, на предприятия малого и среднего бизнеса.

По оценкам специалистов, существует **ряд общих преимуществ**, которые определяют благоприятные перспективы для развития *ASP*-модели и *IT*-аутсорсинга в целом. Основные из них:

1. *ASP*-модель позволяет компании, которая вынуждена сокращать свои накладные расходы, четко планировать свой бюджет. Необходимый уровень начальных инвестиций относительно невысок. При применении *ASP*-модели уменьшается риск возникновения непредсказуемых расходов после внедрения приложения, так как стоимость его обновления уже включена в ежемесячную плату.
2. Обеспечивает снижение общей стоимости владения (*total cost of ownership, TCO*) приложением и быстрый возврат вложенных средств (*return on investment, ROI*). Существуют оценки, что применение *ASP*-модели может ежегодно экономить 30–50% средств, расходуемых предприятием на *IT* (начиная от затрат на внедрение приложений и заканчивая стоимостью их сопровождения).
3. Использование стандартных и универсальных решений способствует одновременному введению улучшений, обновлению устаревших приложений, быстрому появлению у клиентов новых возможностей. *ASP*-провайдер имеет тесную связь с разработчиками приложений, что ускоряет доставку нового программного обеспечения (и его версий). Исходя из мирового и российского опыта, полномасштабное внедрение, например, *ERP*-системы, может занять до нескольких лет (и неизвестно, будет ли оно успешным). При аренде *ERP*-системы время ее внедрения сокращается до нескольких месяцев, и предприятие всегда имеет возможность своевременно отказаться от неудачной *ERP*-системы (или любого другого приложения), уменьшив свои финансовые потери.
4. Упрощена масштабируемость информационной системы предприятия; существует возможность быстрого подключе-

ния новых групп пользователей без необходимости обновлений *IT*-инфраструктуры.

5. Применение *ASP*-модели позволяет даже малым предприятиям использовать современные корпоративные приложения, которые они никогда бы не смогли приобрести из-за их высокой стоимости.
6. Нет необходимости содержать большой штат высокооплачиваемых специалистов, так как решением сложных технических вопросов внедрения и поддержки приложений круглосуточно занимается *ASP*-провайдер, обладающий опытом в данной области.
7. Существует возможность быстрого доступа к знаниям и новейшим технологиям, накопленным в конкретной отрасли. Предприятие-клиент получает доступ к наиболее привлекательным для него приложениям вместе с экспертизой и консалтингом, которые ему также оказывает *ASP*-провайдер.
8. Для организации-клиента существует возможность сосредоточиться на основных сторонах деятельности; это традиционное стратегическое решение, на котором основан аутсорсинг.

Одновременно с указанными преимуществами использование *ASP*-модели для реализации информационных потребностей организации в рамках *IT*-аутсорсинга имеет обычные для других видов услуг аутсорсинга недостатки, а также **ряд специфических рисков**:

1. Обращение к услугам *ASP*-провайдеров приводит к **частичной потере контроля** над бизнес-приложениями предприятия.
2. Недостаточно полно решены **вопросы обеспечения безопасности информации** клиента (особенно финансовой). Фактически предприятие доверяет *ASP*-провайдеру хранение своих данных, представляющих немалую коммерческую ценность. Существует определенная вероятность взлома и неавторизованного доступа к конфиденциальной корпоративной информации.
3. С **технической стороны** необходим более высокий уровень качества *ASP*-сервисов и поддержки (доступности приложений, их масштабируемости, пропускной способности, надежной схемы резервирования данных и инфраструктуры). Одна-единственная техническая проблема у *ASP*-провайдера может сорвать работу множества его клиентов.

4. Проблема обеспечения **гибкости настройки ASP-сервисов** под конкретные нужды предприятия. На предприятии обычно существует множество других компьютерных систем и процессов, которые должны быть интегрированы с арендуемым приложением (особенно *ERP*-системой). Требуется также четкая организация бизнес-процессов на предприятии в рамках *ASP*-модели.
5. Существует определенный риск **недостаточной производительности корпоративной системы**, так как переход от использования внутренней сети предприятия к использованию Интернета означает, что на скорость доступа к приложениям могут воздействовать различные внешние факторы. Использование Интернета может стать причиной нарушений взаимодействия клиентов и приложений (например, увеличение объема трафика может привести к существенному снижению реакции сервера на запрос, возникновению «заторов» трафика и др.).
6. Появляется новое юридическое лицо (или несколько лиц), с которым необходимо устанавливать и регулировать **партнерские взаимоотношения**.

По оценке *ASP Industry Consortium (aspconsortium.com)*, от 30 до 50% компаний в Великобритании и Германии будут пользоваться услугами *ASP* к концу 2005 г. Наилучшим образом подготовлены к использованию услуг *ASP* такие секторы, как финансовый, транспортный, туристический, т.е. относящиеся к сфере услуг. Обработка платежей, размещение и обслуживание *web*-сайтов, внедрение электронной коммерции и почтовых программ — наиболее привлекательные области приложения сил *ASP*. Что же касается остальной Западной Европы, то 40% французских фирм и 25% компаний Скандинавии планируют в ближайшее время воспользоваться услугами *ASP*.

Общеизвестным и признанным лидером *ASP* является компания *Oracle*. Так, президент корпорации *Oracle* Ларри Эллисон (*Larry Allison*) одним из первых заговорил об освоении *ASP*. В настоящее время ключевым бизнес-направлением корпорации является разработка и продажа набора приложений для автоматизации деятельности предприятий — *Oracle Applications*. Стоимость этого комплекта и затраты на его внедрение очень высоки, не говоря уже о необходимости обучения для его эксплуатации большого числа специалистов. Конечно, это проблема не только *Oracle Applications*, но и всех продуктов подобного класса. Она объясняется сложностью автоматизируемых с их помощью бизнес-процессов. Все по-

добные системы продаются только в пакете с услугами консультационной службы самой компании *Oracle* или ее партнеров. Такие сложности, безусловно, препятствуют развитию рынка сбыта *Oracle Applications*. Поэтому Ларри Эллисон и сформулировал идею о создании центра по эксплуатации *Oracle Applications*, где будут и необходимые технические мощности, и достаточный штат высококвалифицированных сотрудников; сами же приложения следует не продавать, а сдавать в аренду потребителям, для каждого из которых можно настроить необходимую конфигурацию. Потребитель же избавляется и от затрат на приобретение и поддержание дорогостоящего технического парка, и от необходимости обучать и содержать большое число специалистов по эксплуатации *Oracle Applications*.

Вопреки активной критике этой идеи была создана компания *BOL (Business OnLine)*, куда и передали эксплуатацию как *Oracle Applications*, так и ряда новых продуктов по поддержке приложений для электронной коммерции. Для того чтобы продемонстрировать серьезность реорганизации, руководство *Oracle* поставило задачу: перевести всю автоматизацию самой корпорации с эксплуатируемых на местах собственными силами *Oracle Applications* на IT-аутсорсинг в созданную компанию. И не просто перевести, но и сэкономить 1 млрд долл. за год в результате этой реорганизации. Интересен и примечателен тот факт, что задача была выполнена досрочно, за девять месяцев вместо года.

Вслед за *Oracle* использовать модель *ASP* решили и ее конкуренты в области автоматизации предприятий — компании *SAP* и *PeopleSoft*. Однако, в отличие от *Oracle*, которая фактически сама функционирует в роли *ASP* и не предполагает делиться бизнесом с партнерами, указанные компании собираются выступать как поставщики решений для *ASP* и использовать решения, разработываемые своими партнерами. Например, в марте 2000 г. начал функционировать *ASP*-портал *MySAP.com*, предоставляющий доступ к приложениям для вертикальных рынков. В нем эксплуатируются не только *ERP*-системы *SAP*, но и набор приложений от независимых разработчиков¹.

В настоящее время большинство производителей компьютерного оборудования и программного обеспечения, телекоммуникационных компаний и интернет-провайдеров уже присутствуют на рынке *ASP* (например, *Hewlett-Packard*, *Qwest*, *Great Plains*, *Digex*, *IBM Global Services*, *Cisco* и т.д.).

Регулирование отношений организации-клиента с *ASP*-провайдером осуществляется в рамках соглашения об уровне (качестве) обслуживания (*Service Level Agreement, SLA*), в котором

¹ Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003. С. 72–73.

оговариваются ответственность *ASP*-провайдера и возможности клиента. Такое соглашение является одним из видов соглашения (контракта) об аутсорсинге и включает следующие основные положения:

- описание предоставляемых услуг;
- продолжительность действия соглашения;
- начало действия соглашения;
- время инсталляции;
- условия платежей;
- условия расторжения соглашения;
- правовые вопросы.

В соглашении об аутсорсинге клиент должен получить для себя ответы на следующие основные вопросы:

- гарантируемое качество сервиса, уровень системной производительности (значения показателей гарантированного и среднего времени доступа к приложениям, возможность круглосуточной работы с приложениями);
- обеспечиваемые программные и аппаратные средства;
- на каком оборудовании находится арендуемое приложение (общем или выделенном);
- размер арендной платы (складывается из стоимости установки приложений и повременной оплаты);
- используемые *ASP*-провайдером средства обеспечения информационной безопасности, архивации/восстановления данных и действия провайдера в случае потери данных;
- перечень программных средств, необходимых для работы с приложениями (кроме стандартного *web*-браузера), возможность интеграции с унаследованными системами или приложениями третьих фирм;
- вопросы настройки приложения под конкретные бизнес-задачи клиента, а также обучения работе с ним, регулярность и порядок модернизации приложений;
- возможность получения статистических отчетов об использовании приложений;
- штрафные санкции к *ASP*-провайдеру в случае неудовлетворительного обслуживания;
- права клиента в случае, если он захочет поменять *ASP*-провайдера (и права *ASP*-провайдера соответственно), а при необходимости и другие специальные вопросы.

Важным вопросом является **обеспечение информационной безопасности *ASP*-провайдером** (особенно, если клиент собирается

брать в аренду финансовое программное обеспечение или *ERP*-приложения). Наряду с физической защитой и использованием таких технологий и средств, как виртуальные частные сети, брандмауэры и программы для обнаружения вторжений, *ASP*-провайдеры должны обеспечить организациям-клиентам такой режим работы, при котором каждый из них может осуществлять доступ только к своим собственным данным. Это достигается выделением каждому клиенту отдельного набора аппаратных средств, обеспечивающих работу требуемых приложений (если же данные аппаратные средства используются совместно несколькими клиентами, то необходимо убедиться, что *ASP*-провайдер применяет для защиты информации соответствующие программные средства). Кроме того, для обеспечения надежности работы этого оборудования у *ASP*-провайдера должны быть установлены мощные системы бесперебойного электропитания.

В России рынок услуг *ASP* только начинает формироваться, поэтому говорить о каких-либо тенденциях рано. Перспективы развития *ASP* во многом связаны с широким внедрением *web*-сервисов, стандартизацией интерфейсов уже используемых прикладных программ, а также возможностями легко сочетать их друг с другом и встраивать в существующие информационные системы. Содержание и управление такими приложениями и доступ к ним на условиях *ASP* позволит создавать гибкие и эффективные информационные системы для российских предприятий различных масштабов и отраслей. Продвижением концепции *ASP* на российском рынке занимаются в той или иной степени следующие компании: *IBS (DataFort)*, *Cable&Wireless*, «Гарант-Парк-Интернет», «Демос-Интернет», «Колумбус», «Комкор», «Поликом-Про», Элтел, «Элвис-Телеком», «Яртелеком» и др.

■ Вопросы для контроля и обсуждения

1. Каковы основные этапы и тенденции развития рынка *IT*-аутсорсинга?
2. Какое влияние оказывает *IT*-аутсорсинг на развитие бизнеса?
3. Какие приоритетные направления *IT*-аутсорсинга вы знаете?
4. Расскажите об отдельных видах услуг *IT*-аутсорсинга.

● Литература

1. Алдерс Р. ИТ-аутсорсинг — практическое руководство: Пер. с англ. — М.: Альпина БизнесБук, 2004.
2. Аутсорсинг в России: возможности для бизнеса // Сетевой журнал. 2001. № 2. — <http://www.setevoi.ru>.
3. Аутсорсинг: создание высокоэффективных конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003.
4. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. — М.: Дело, 2003.
5. О'Лири Д. EPR-системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. Выбор, внедрение, эксплуатация. — М.: Вершина, 2004.
6. Основные модели электронного бизнеса и электронной коммерции // 07.05.2001 <http://b2b.ibs.ru/content/25/255-article.asp>.
7. Спарроу Э. Успешный ИТ-аутсорсинг: Пер. с англ. — М.: Кудиц-образ, 2004.
8. Хейвуд, Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
9. Эксперт. 1999, 12 июля.
10. Энциклопедия аутсорсинга. — <http://www.datafort.ru>.
11. Call Center Learning Center — Outsourcing Toolkit <http://www.call-center.net>.
12. <http://www.ci.ru>.
13. <http://www.cnews.ru>.
14. <http://www.e-commerce.ru>.
15. Lux W. Outsourcing der Datenverarbeitung: von der Idee zur Umsetzung. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1997.
16. Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs / Hrsg. von W. Koelner-Frost. Berlin: Erich Schmidt, 2000.
17. Wilkirchen F. (Hrsg.) Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Stuttgart: SchKffer-Poeschel, 1999.

6

АУТСОРСИНГ В ЛОГИСТИКЕ

6.1. КОНЦЕПЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА

Аутсорсинг логистических функций и бизнес-процессов состоит в передаче частично или полностью отдельных логистических функций либо комплексных логистических бизнес-процессов внешней организации — аутсорсеру. В качестве аутсорсера выступает специализированная компания — логистический посредник. Среди логистических посредников особое место занимают **логистические провайдеры** — организации, оказывающие комплекс логистических услуг на основе аутсорсинга. Другое название сферы деятельности логистических провайдеров — **контрактная логистика**.

В основе аутсорсинга логистических функций лежит стремление организаций к сокращению логистических затрат, а также желание сконцентрироваться на основных видах деятельности. Логистические функции не являются основным видом деятельности компаний — производителей продукции и в соответствии с логикой эффективного управления должны быть вынесены «за пределы» организации. При этом использование услуг логистических провайдеров, располагающих необходимыми ресурсами и обладающих необходимыми компетенциями (технология, ноу-хау, специальное оборудование, подготовленные кадры), приводит не только к снижению уровня общих затрат, но и к качественному повышению уровня обслуживания конечного потребителя. Сочетание инструментов логистики и аутсорсинга создает организации необходимые для успешного функционирования в условиях современного рынка конкурентные преимущества. Такой подход к реализации логистических функций и бизнес-процессов получил название «концепция логистического аутсорсинга».

Концепция логистического аутсорсинга заключается в **отсутствии необходимости использования собственных ресурсов** для

реализации логистических операций, которые организация может доверить внешнему партнеру.

Аутсорсинг логистических функций на примере сбыта готовой продукции показан на рис. 6.1.

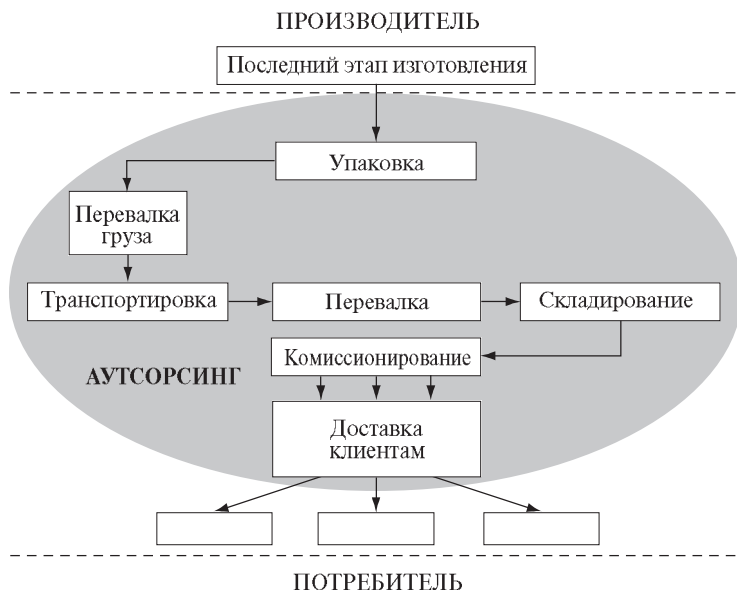


Рис. 6.1. Аутсорсинг логистических функций на примере сбыта готовой продукции

Многие организации, принимая решение о логистическом аутсорсинге, не отказываются от выполнения отдельных логистических функций, так как уже располагают необходимым складским хозяйством и транспортом. Реструктуризация активов компаний (реструктуризационный аутсорсинг) в комплексе с логистическим аутсорсингом представляют собой выход из сложившейся ситуации: привлечение услуг логистического провайдера выгоднее, чем содержание, ремонт и обслуживание соответствующей инфраструктуры собственными силами. В последние годы решение в пользу логистического аутсорсинга все чаще принимают и российские компании.

Развитию концепции логистического аутсорсинга способствуют тенденции экономической глобализации. Отдельные организации становятся частями глобальной производственной сети. Процессы снабжения и сбыта также усложняются, и уровень логистических знаний для всех партнеров по цепочке создания стоимости превращается в ключевой фактор успеха. Возрастающие запросы потребителей побуждают компании применять логистический подход к построению бизнеса, а также использовать в своей деятельности такой инструмент, как аутсорсинг.

Высокое качество логистики в экономике страны в целом способны обеспечить только специализированные логистические предприятия. Это доказывает бизнес-практика всех без исключения стран с развитой рыночной инфраструктурой. При этом пакеты логистических услуг, предоставляемых специализированными компаниями, постоянно пересматриваются в соответствии с растущими требованиями клиентов. Логистические провайдеры берут на себя выполнение всех логистических задач организаций-клиентов и предлагают наряду с реализацией движения товарного потока и услугами добавления стоимости (например, упаковка или сортировка продукта под индивидуальные требования клиента) информационные и финансовые услуги. Контрактная логистика является полем деятельности специализированных логистических предприятий, рынок услуг аутсорсинга этой сферы постоянно расширяется.

Рост объемов услуг аутсорсинга в области логистики связан также и с отменой государственного контроля над перевозками. Желание большинства фирм-производителей сделать акцент на основной деятельности, наличие тенденции к снижению материальных запасов, появление компьютерных программ, управляющих логистическими системами, создают условия для передачи логистических функций и процессов специализированным провайдерам. Логистические компании имеют сегодня комплексный компьютерный метод слежения, который снижает риск при транспортировке и повышает престиж фирмы, что было бы невозможно, если бы данная функция выполнялась самой фирмой. Логистические провайдеры (третья сторона), используя обмен электронными данными и спутниковые системы, намечают курс фрахта, чтобы точно сообщить клиентам

местонахождение их водителей и срок доставки. В среде «точно в срок» (*just-in-time*), где окно поставки может составлять всего лишь 30 минут, такая технология становится решающей¹.

Целесообразность использования логистического аутсорсинга определяется для компании-заказчика в общем случае следующими основными причинами:

- тесная взаимосвязь предприятий-производителей и поставщиков продукции с предприятиями транспортной отрасли во всех звеньях цепочки создания добавленной стоимости;
- возможность для производителя отказаться от непрофильных видов деятельности (логистика);
- повышение гибкости, как в отношении развития собственной организации, так и в отношении ее деятельности на рынках;
- использование всех преимуществ логистического подхода к управлению собственной деятельностью без необходимости развивать собственные компетенции в этой сфере;
- снижение общих затрат, изменение структуры затрат;
- комплексное логистическое обслуживание высокого качества, которое обеспечивает провайдер;
- повышение качества услуг для конечного потребителя, что положительно отражается на имидже компании-заказчика и др.

6.2. ТИПЫ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОВАЙДЕРОВ И ЭВОЛЮЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА

Логистические провайдеры, они же провайдеры (операторы) логистических услуг (*Logistic Service Providers, LSPs, 3PLs, TPL*), — это коммерческие организации, оказывающие услуги в сфере логистики, выполняющие отдельные операции или комплексные логистические функции (складирование, транспортная перевозка, управление заказами, физическое распределение и пр.), а также осуществляющие интегрированное управление логистическими цепочками предприятия-клиента.

¹ Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003. С. 13–14.

В большинстве зарубежных литературных источников для определения сущности деятельности организации — логистического провайдера употребляется термин «**логистический провайдер третьего уровня**» (*third party logistics provider, 3PL*). Этот термин отражает характер взаимодействия и роль внешней организации во взаимоотношениях поставщика (производителя) продукции и ее потребителя: поставщики логистических услуг соединяют друг с другом отдельные системы вдоль цепочки создания стоимости.

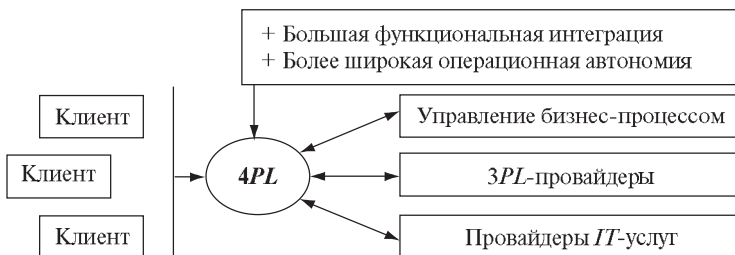
Организация-заказчик имеет возможность отдать под контроль внешнего партнера-аутсорсера сразу все логистические операции, а также консалтинг, выполнение необходимых экспертиз, внедрение информационных систем и пр. Как правило, логистическими провайдерами накоплен богатый опыт логистического управления, в этих компаниях работает квалифицированный персонал и имеется развитая инфраструктура (склад или транспортно-распределительная сеть, парк разнообразных транспортных средств, а также сеть международных транспортных агентов и т.п.).

Сегодня развивается новое поколение логистических провайдеров — *4PL*, которые объединяют стратегическое управление логистическими цепями и оперативное управление реализацией стратегических решений. **Логистический провайдер четвертого уровня** (*fourth party logistics provider, 4PL*) — предприятие, которое специализируется на планировании и оптимизации всех логистических процессов вдоль всей цепочки создания стоимости. Это предприятие располагает знаниями и умениями в области снабженческой, распределительной логистики и логистики вывоза отходов, а также в области коммуникационных технологий.

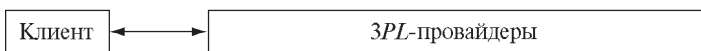
Эволюция логистического подхода к управлению цепями поставок показана на рис. 6.2.

В настоящее время рынок услуг таких логистических провайдеров, как *4PL*, лишь начинает складываться. Однако специалисты уже предсказывают следующий этап эволюции логистического аутсорсинга — появление «интеграторов логистической цепи» (*supply chain integrators, SCI*) или «ведущих логистических управляющих» (*lead logistics manager, LLM*) в рамках «совместной операционной модели» (*joint operating model, JOM*) (рис. 6.3).

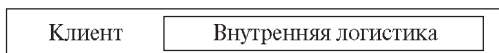
3. Интегральная логистика (4PL)
1990–2000 гг.



2. Аутсорсинг (3PL)
1980–1990 гг.



1. Инсорсинг (3PL)
1970–1980 гг.



Источник: Bade D., Mueller J., Youd B. Technology in the Next Generation of Supply Chain Outsourcing — Leveraging Capabilities of Fourth Party Logistics, AscetVolume 1 (April, 1999).

Рис. 6.2. Эволюция логистического подхода к управлению цепями поставок: этапы развития

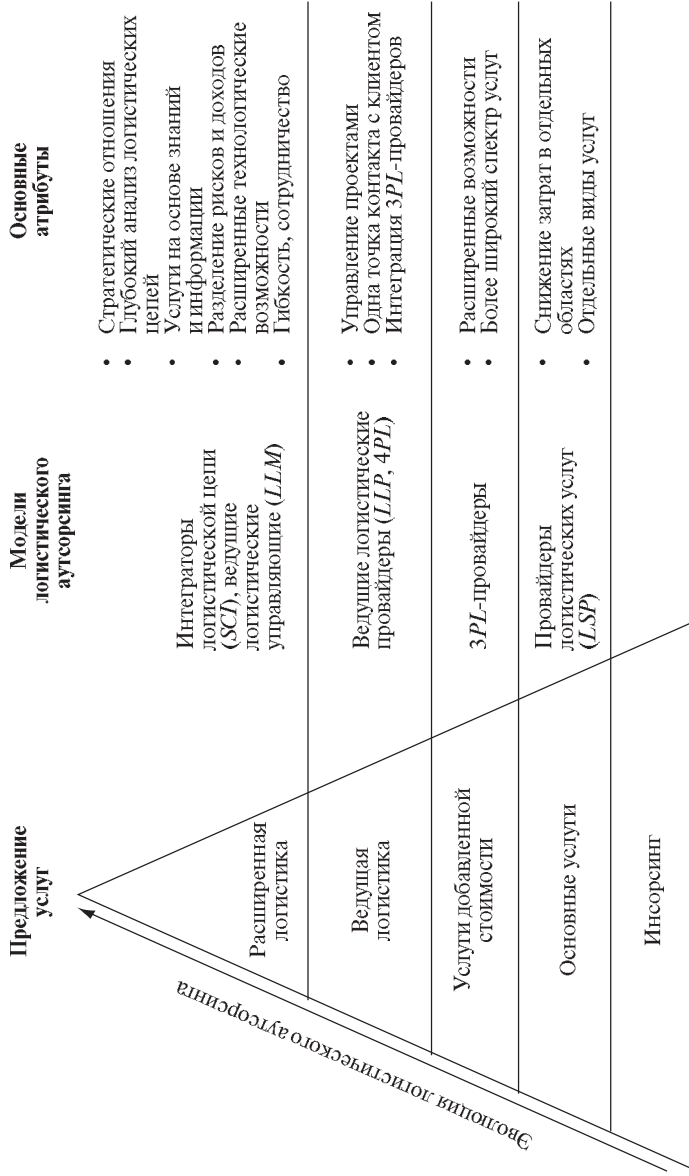
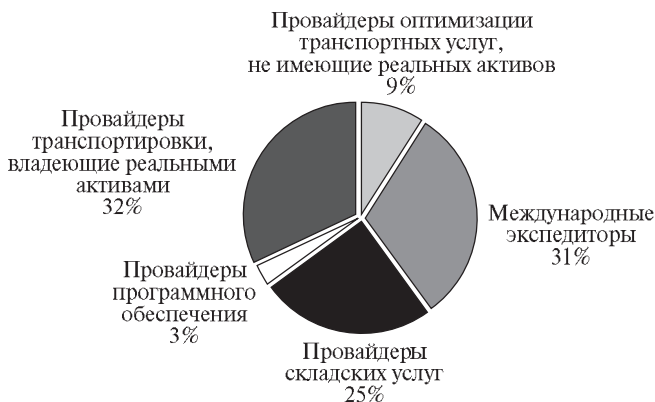


Рис. 6.3. Эволюция моделей логистического аутсорсинга

6.3. УСЛУГИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОВАЙДЕРОВ

Полное представление о спектре услуг, предоставляемых логистическими провайдерами, дают специальные исследования, ежегодно проводимые консалтинговыми фирмами. Согласно исследованиям *Armstrong & Associates*, в 1999 г. более трети доходов от логистического аутсорсинга в мире приходилось на логистических провайдеров, занятых в сфере предоставления услуг добавленной стоимости в сфере складирования, а также на компании, специализирующиеся в области оптимизации транспортировки. Графически разделение рынка логистических провайдеров по типам представлено на рис. 6.4.



Источник: Armstrong & Associates: *Who's Who in Logistics*, 2000; Mercer Management Consulting, Inc. analysis.

Рис. 6.4. Структура мирового рынка логистических провайдеров

По данным опроса, проведенного в 2001 г. среди 500 производителей продукции — участников рейтинга *U.S. Fortune 500 manufacturers*, основными логистическими услугами, предоставляемыми *3PL*-провайдерами предприятиям, являются:

- транспортировка;
- складирование;
- оформление документов;
- экспедирование;
- выбор перевозчиков.

Динамика использования наиболее популярных видов услуг *ZPL*-провайдеров в процентном исчислении приведена в табл. 6.1.

Таблица 6.1

**Логистические услуги,
предоставляемые *ZPL*-провайдерами**

Пакет логистических услуг	Использование услуг, %			
	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.
Прямая транспортировка	63	68	49	61
Управление складированием	46	44	56	59
Консолидация отправок	43	40	43	49
Экспедирование			44	45
Оформление платежей за перевозки			43	53
Сопровождение грузов				33
Услуги таможенного брокера			40	41
Проектирование информационных систем				8
Выбор информационного обеспечения				8
Обеспечение функционирования информационных систем				20
Выбор перевозчиков	32	33	29	43
Переговоры о тарифах	26	24	29	37
Возврат товара	25	16	21	25
Управление автотранспортом	25	18	21	20
Переупаковка, маркировка	19	27	21	25
Контрактное производство			16	10
Управление выполнением заказов	17	16	24	33
Консолидация отправок	11	11	8	10
Управление запасами	6	7	10	4
Управление процедурами заказов	5	9	5	8
Обеспечение запчастями	5	11	2	10
Консультационные услуги		37	30	25
Снабжение материалами				4

Источник: Dr. Robert Lieb, Brandon Schwarz The Use of Third Party Logistics Services by Large American Manufacturers, the 2001 Survey.

Необходимо отметить также, что организации-заказчики обычно заинтересованы в интегральном характере услуг, предлагаемых логистическими посредниками, например, в объединении в один пакет услуг транспортировки, грузопереработки, сопутствующего сервиса, обеспечения запасными частями и т.п. Исследования 2000 г. показали, что от 60 до 70% логистических услуг по требованию потребителей являются комплексными. Развитие логистического сервиса способствует созданию инфраструктуры, способной быстро реагировать на запросы клиентов. Предложение на рынке услуг логистического аутсорсинга формируется быстрорастущим сектором *3PL*-провайдеров, при этом пакет услуг, как правило, включает:

- внутренние перевозки, грузоперевалку, складирование у заказчика;
- ведение внешнего склада;
- упаковку, коммиссионирование;
- монтаж;
- маркировку, этикетирование;
- погрузку, разгрузку у клиента;
- услуги по вывозу отходов;
- контроль качества;
- информационные услуги;
- логистическое консультирование и др.

Как правило, *3PL*-провайдеры являются дочерними компаниями, которые выделились из бизнеса основной организации (компания-экспедитора, компании, оказывающей услуги складирования, и т.п.), чтобы удовлетворять возросшие потребности заказчиков и предоставлять им более широкий спектр услуг.

В табл. 6.2 выделены пять основных типов логистических провайдеров, созданных на основе:

- 1) компаний-перевозчиков;
- 2) складских операторов;
- 3) брокерских/экспедиторских компаний;
- 4) компаний, занимающихся оптимизацией транспортных услуг, формированием отправок;
- 5) консалтинговых компаний, разрабатывающих и/или внедряющих программное обеспечение.

Таблица 6.2

Типы логистических провайдеров

Типы логистических провайдеров	Основные услуги	Компании
Провайдеры по транспортировке (на основе компаний-перевозчиков), владеющие реальными активами	Логистика «размещения» (<i>dedicated logistics</i>). Транспортировка, централизованные перевозки, обслуживание, маршрутизация	<i>Schneider, Ryder, Hunt, Danzas, TNT, UPS, FedEx, Airborne, DHL</i>
Провайдеры оптимизации транспортных услуг, не имеющие реальных активов	Интегрированная логистика. Сервисно-ориентированная логистика, сфокусированная на технологии и инжиниринге	<i>CH Robinson, Mark VII, Ryder, UPS Worldwide, Menlo, FedEx</i>
Провайдеры складирования, формирующие добавленную стоимость	Интегрированная логистика «размещения». Технологии, складирование и транспортировка	<i>Caliber, DSC, Tibbett & Britten, GATX, Exel Logistics, Fiege Group, Menlo</i>
Международные экспедиторы, осуществляющие аутсорсинг логистических функций (не имеющие реальных активов)	Интегрированная логистика с возможностями международного экспедирования	<i>AEI, Circle, MSAS, Kintetsu</i>
Провайдеры программного обеспечения	Пакеты логистических программ	<i>Manugistics, I2/ Intertrans, McHugh, Logility, Extricity, Manhattan</i>

Источник: Lynch, Clifford. *Developing a Strategy for Outsourcing, Logistics Management and Distribution Report, Volume 40, Issue 6, June 2001.*

Исследование рынка услуг аутсорсинга, предоставляемых логистическими провайдерами, показало, что наиболее активные в мире пользователи услуг *3PL* — предприятия компьютерной отрасли и производители товаров широкого потребления (90 и 85% соответственно). Среди компаний, не так активно применяющих логистический аутсорсинг, — предприятия автомобильной, химической отрасли и розничной торговли. Тем не менее от 50 до 60% фирм этих отраслей уже используют услуги логистических провайдеров.

Согласно исследованию *Cap Gemini Ernst&Young*, в котором участвовали компании автомобильной, химической, электронной, медицинской, компьютерной промышленности, компании, выпускающие товары широкого потребления, предприятия оптовой и розничной торговли, телекоммуникаций, в 2001 г. наиболее часто передавались на аутсорсинг логистические функции:

- складирование (73,7%);
- внешняя транспортировка (68,4%);
- оформление грузов/платежей (61,4%);
- внутренняя транспортировка (56,1%);
- консолидация грузов/дистрибуция (40,4%);
- прямая транспортировка (38,6%).

Реже организации-заказчики передают логистическому аутсорсеру следующие функции:

- возврат товаров и ремонт (22,8%);
- менеджмент запасов (21,0%);
- маршрутизация перевозок и управление транспортным хозяйством (19,3%);
- информационные технологии (17,5%);
- услуги консолидации (17,5%);
- управление заказами (15,8%);
- прием/обработка заказов (5,3%);
- управление отношениями с покупателями (3,5%).

Таким образом, среди компаний-заказчиков существует тенденция передавать на аутсорсинг стратегически важные логистические функции, а также функции, ориентированные на покупателя. При этом функции, в значительной мере связанные с использованием информационных технологий, чаще передаются провайдеру, что отражает общие тенденции развития рынка услуг — желание заказчиков в полной мере использовать те преимущества специализации и интеграции бизнес-процессов, которые предоставляет аутсорсинг. Очевидны перспективы развития рынка услуг логистических провайдеров и сопутствующих технологий именно в сторону увеличения объемов услуг, так или иначе связанных с применением ИТ.

Этапы развития компаний — логистических провайдеров во взаимосвязи с развитием рынка логистического аутсорсинга и комплексом предоставляемых ими услуг представлены на рис. 6.5.

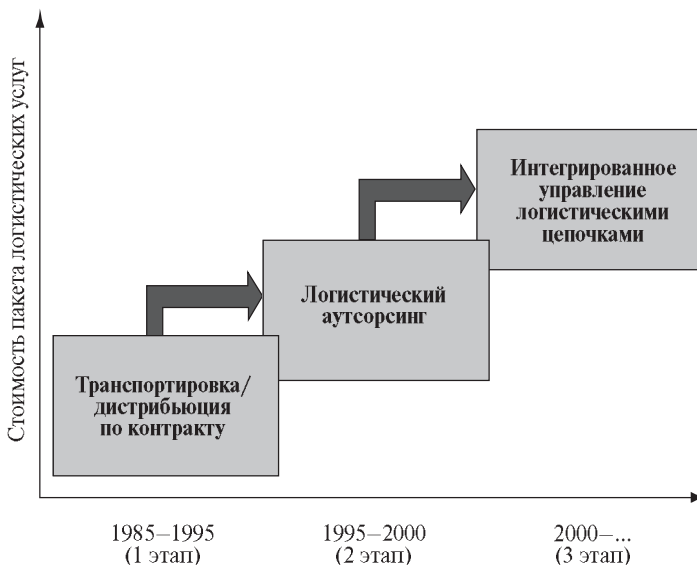


Рис. 6.5. Этапы развития логистической компании во взаимосвязи с комплексом предоставляемых услуг

Вместе с ростом количества и качества услуг, предоставляемых одним логистическим оператором (провайдером), принципиально изменяется та роль, которую компания — логистический аутсорсер способна играть на рынке. Ориентация организации на выполнение комплекса логистических функций силами *3PL*-провайдеров — полный логистический аутсорсинг — получила название *3PL*-подхода. Концепция логистического аутсорсинга способствует формированию устойчивых долговременных связей и стратегического партнерства в отношениях между всеми заинтересованными сторонами: производителем продукции, конечным потребителем и поставщиком логистических услуг, обеспечивающим доступность и высокое качество логистического сервиса. Основные характеристики компании — логистического провайдера на различных этапах развития рынка услуг аутсорсинга представлены в табл. 6.3.

Таблица 6.3

Основные характеристики логистической компании на различных этапах развития рынка

Характеристика	1 этап	2 этап	3 этап
Услуги	Единственная функция	Многофункциональность	Интегрированная многофункциональность. Увеличение широты и комплексности услуг
Взаимоотношения в цепи поставок	Разовые сделки (контракт на год)	Долговременные отношения (контракт на 3–5 лет)	Стратегическое партнерство, мегаконтракты
Доступ к рынкам сбыта	Местный, региональный	Межрегиональный	Глобальный. Доставка «от двери к двери»
Конкурентоспособность	Разрозненная	Кооперация. Формирование союзов, объединений	Небольшое число крупных альянсов, специализированные провайдеры
Компетентность компании	Много активов. Выполнение отдельных операций	Смещение от владения активами к владению информацией	Акцент на управление информацией/знаниями, интегрированные ИТ-решения
Ценность компании для клиента	Частичное снижение издержек за счет поставки бизнес-процессов (BPR)	Снижение издержек при расширении географии и возможностей за счет BPR	Оптимизация издержек и всех бизнес-процессов (по стандарту ISO 9000)

6.4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА

Эффективность аутсорсинг-проектов в области логистики зависит от ряда факторов, основными из которых традиционно считаются снижение общих затрат и изменение структуры затрат организации (снижение или полное исключение затрат, связанных с транспортировкой, обеспечением безопасности, эксплуатацией транспортных средств, содержанием и обучением персонала, информационным обслуживанием и др.), а также

повышение качества обслуживания потребителей (сокращение сроков поставки, доставка «от двери до двери», мониторинг процессов транспортировки, снижение числа ошибок и пр.).

Использование услуг *3PL*-провайдеров, имеющих в своем распоряжении необходимые для реализации логистических бизнес-процессов технологии, знания и опыт, меняют сложившиеся в практике конкретной организации подходы к управлению материальными и информационными потоками, обеспечивая гибкое реагирование на рыночную конъюнктуру и полный контроль логистических цепочек. Рассматривая результаты внедрения логистического аутсорсинга в организации, следует выделить следующие положительные аспекты:

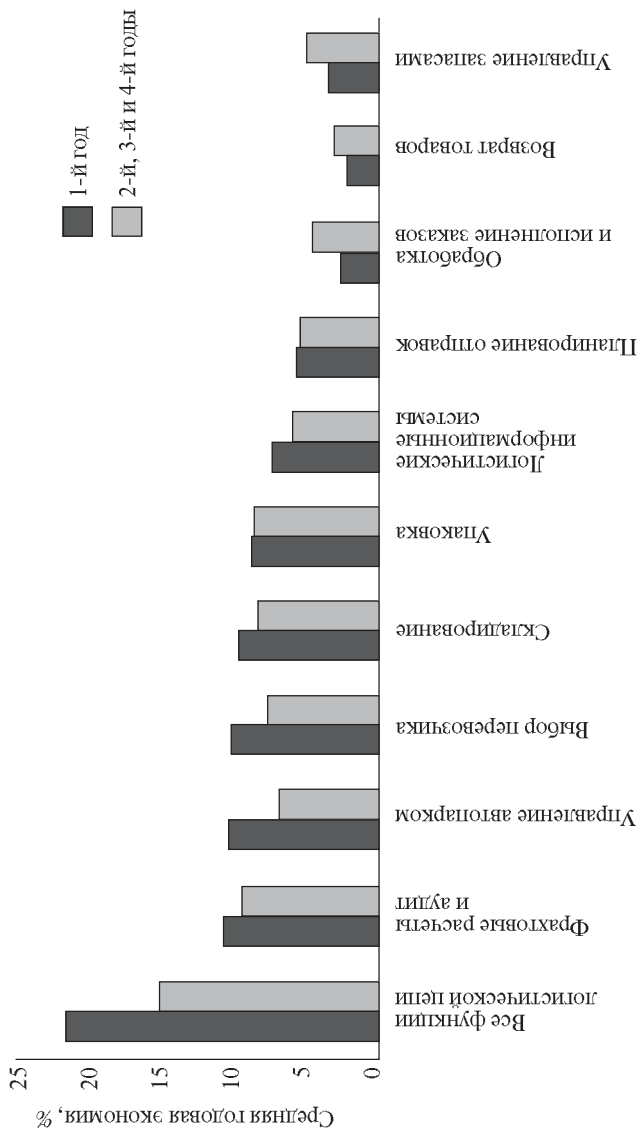
- аутсорсер обладает необходимыми ресурсами, позволяющими реагировать на увеличение спроса или другие изменения рыночной конъюнктуры, в том числе сезонные;
- аутсорсер оказывает организации-заказчику поддержку при выведении на рынок новых продуктов через собственную дистрибутивную сеть;
- аутсорсер обеспечивает полный мониторинг логистической цепочки, что отвечает интересам конечного потребителя и позволяет избежать издержек, связанных со сбоями в поставках;
- наконец, аутсорсер несет ответственность за бесперебойное функционирование сети и выполнение логистических операций на условиях, определенных контрактом.

По мнению экспертов, компании, использующие *3PL*-подход, могут сократить затраты на управление запасами с 15 до 30%. Опрос европейских компаний, представленный *Logistics Management*, отражает следующие данные: 56% респондентов достигли снижения затрат при использовании *3PL*-подхода¹.

По исследованиям *Cap Gemini Ernst&Young*, в результате применения *3PL*-подхода у компаний-заказчиков произошли следующие изменения:

- логистические издержки снизились на 8,2%;
- логистические активы сократились на 15,6%;
- средний цикл заказа продукции сократился с 10,7 до 8,4 дня;
- общие запасы сократились на 5,3%.

¹ Gooley, Toby B. The State of Third-Party Logistics in Europe // *Logistics Management*. January 1997.

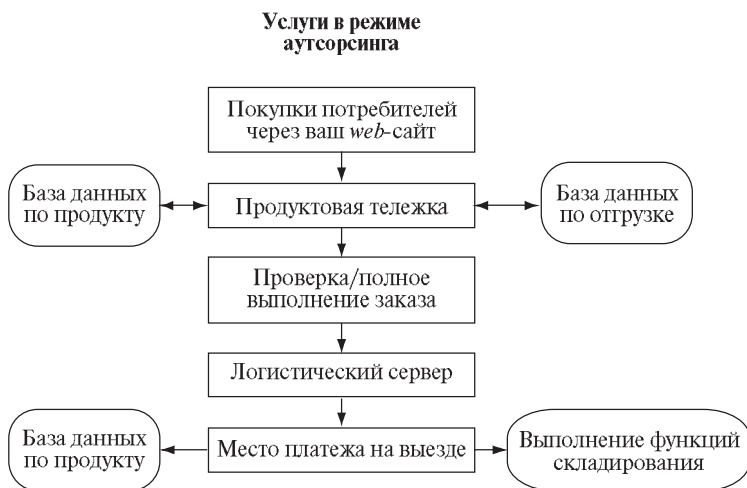


Источник: Journal of Business Logistics. January 1999.

Рис. 6.6. Экономия при аутсорсинге различных логистических функций

Наибольшая экономия достигнута компаниями, применявшими логистический аутсорсинг для всех функций логистической цепочки. Средняя годовая экономия на выполнении различных логистических функций при передаче их провайдеру, показана на рис. 6.6.

Оценивая эффективность логистического аутсорсинга в целом и те возможности, которые предоставляет *3PL*-подход, нельзя не отметить, что в условиях расширения международных связей и выхода на мировой рынок организации-заказчику может быть жизненно необходима поддержка партнера — логистического аутсорсера, располагающего современными бизнес-технологиями. В частности, для компаний, развивающих такие направления бизнеса, как электронная торговля, партнерство с логистическим провайдером означает обеспечение функционирования сбытовой сети (рис. 6.7). Не меньший интерес услуги логистических провайдеров вызывают у производителей продукции, стремящихся удовлетворять индивидуальные запросы клиентов в условиях жесткой конкуренции и дифференцированного спроса.



Источник: 2000 Logistics.

Рис. 6.7. Приобретение товаров онлайн-услуги в режиме аутсорсинга

Компания 2000 *Logistics*, новый логистический посредник, утверждает, что она может решить практически любую задачу, которую ей поставит партнер по электронному бизнесу.

«Мы занимаемся всем, начиная с момента, когда потребитель со своей продуктовой корзиной подходит к месту контроля, до того времени, когда товары реально доставляются. Мы также поддерживаем логистику возвратных потоков», — говорит Дуглас Ковальчук (*Douglas Kowalchuk*), старший вице-президент по логистике этой компании, штаб-квартира которой расположена в Уайт Плейнзе (шт. Нью-Йорк).

2000 *Logistics* сначала была собственным логистическим подразделением интернетовского ритейлера *WorldSpy.com*, созданного в 1999 г. как онлайн-торговый центр, чтобы помочь традиционным производителям конкурировать с их электронными соперниками (*e-tailer*), продавая их продукцию непосредственно потребителям. За последние 18 месяцев, управляя логистическими операциями *WorldSpy.com*, компания 2000 *Logistics* довела процедуры предоставления услуг до совершенства.

«*WorldSpy*, возможно, самый худший клиент из тех, которые когда-либо были у 2000 *Logistics*, — заявил Ковальчук. — *WorldSpy* работает в разных режимах: с товарами, которые она закупает сама и отправляет на свой склад на хранение; с товарами производителя, в отношении которых *WorldSpy* выступает в качестве посредника и хочет, чтобы до реализации этими товарами продолжал владеть производитель, хотя они и хранятся на ее складе; с товарами, отгружаемыми непосредственно со склада производителя; с товарами, в отношении которых производитель заявил: «Действуйте через обычную систему дистрибуции, а на последнем этапе мы окажем вам поддержку».

Специалисты 2000 *Logistics* утверждают, что эта организация может обеспечить обработку кредитных карт; на наличие машин, совершенных с ними; авторизацию карт; комплектацию продукции, ее упаковку и отгрузку; обслуживание потребителей; действия в качестве центра приема телефонных звонков; логистику возвратных потоков.

«Компания разработала собственную информационную технологию для осуществления платежей в онлайн-варианте, необходимом для ее электронных партнеров из-за высокой скорости продаж, — говорит Ковальчук. — Продавцу это выгодно, так как он получает деньги в режиме реального времени. После того как товары отгружены, продажи проводятся по счетам продавца в течение 6 часов, в крайнем случае — 48 часов. В результате — никаких незакрытых счетов к получению».

Традиционные производители, когда им приходится соперничать с онлайн-конкурентами, сталкиваются с рядом трудностей. По мнению Ковальчука, порой возникают так называемые «конфликты в канале» (обычно под таким благозвучным названием скрываются труднейшие проблемы), которые случаются, когда производители стараются обойтись без дистрибуторов, оптиви-

ков и розничных магазинов, от чего также страдает и обслуживание потребителей, словом, создаются два серьезных очага напряженности.

Вместе с тем, когда ритейлеры приспособятся к новому стилю ведения бизнеса, эти проблемы в конце концов полностью исчезнут. Но даже в этом случае сохранится еще одна проблема, не собирающаяся сдаваться без боя. «Крупные производители не могут себе позволить заниматься единичной покупкой и доставлять ее вам домой. — говорит Ковальчук. — Возьмем, к примеру, компанию, выпускающую электронику. Сегодня ей почти невозможно отправлять каждый CD-проигрыватель вам домой, поскольку затраты будут почти такими же, как при отправке грузовика с полной загрузкой».

WorldSpy в октябре отпочковалась от 2000 Logistics, создав дочернее предприятие. Ковальчук утверждает, что венчурный капитал начал проявлять к нему интерес и что компания имеет список, в который входит более 1000 потенциальных клиентов¹.

■ Вопросы для контроля и обсуждения

1. В чем сущность концепции логистического аутсорсинга?
2. Как развивается современный рынок услуг логистического аутсорсинга?
3. Какие преимущества предоставляет заказчику использование услуг логистических провайдеров?
4. Как оценивается эффективность логистического аутсорсинга?

● Литература

1. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003.
2. Манжосов Г.П., Титюхин Н.Ф. Логистика пришла в Россию // Логинфо. 2002, ноябрь.
3. Титюхин Н.Ф., Черноусов Е.В. Экспедитор может стать логистической компанией // Логинфо. 2002, декабрь.
4. Черноусов Е.В. Анализ рынка логистических провайдеров — зарубежный опыт // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 6.
5. Armstrong & Associates, Inc. (2001). — <http://www.3plogistics.com/Logmkt.htm>.

¹ Gordon Forsyth, *American Shipper* 42, no. 1 (January 2000), p. 15. Reprinted by permission of *American Shipper*.

6. Bade D., Mueller J., Youd B. Technology in the Next Generation of Supply Chain Outsourcing — Leveraging Capabilities of Fourth Party Logistics. AscetVolume 1. April, 1999.
7. Gasser R. Outsourcing Strategies in Manufacturing. The Outsourcing Project. Volume 1, 2002.
8. Gooley, Toby B. The State of Third-Party Logistics in Europe // *Logistics Management*. January, 1997.
9. Jahrbuch der Logistik. Duesseldorf.: Verlaggruppe Handelsblatt GmbH, 2002.
10. Lieb, R., Schwarz, B. The Year 2001 Survey: CEO Perspectives on the Current Status and Future Prospects of the Third Party Logistics Industry in the United States. — <http://www.supplychain-forum.com/archives.cfm>.
11. Lynch, C. Developing a Strategy for Outsourcing. Logistics Management and Distribution Report, Volume 40, Issue 6, Jun 2001.
12. Melvyn, P. Europe's 3PL Industry Consolidates on the Road to Pan-European Services. — <http://peters.ASCET.com>.

7

АУТСОРСИНГ В ПРАКТИКЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА: РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

7.1. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА УСЛУГ АУТСОРСИНГА

Развитие российского рынка услуг аутсорсинга напрямую связано с интеграцией российской экономики в мировое экономическое пространство. Российские компании, стремясь к достижению необходимого уровня производительности и конкурентоспособности, используют доступные инструменты, технологии и концепции менеджмента. Этому способствует также партнерство с западными производителями, осваивающими российский рынок.

В той или иной мере к использованию услуг аутсорсинга прибегают до 70% российских предприятий. В большинстве случаев речь идет об *IT*-аутсорсинге: сопровождении программ бухгалтерского и складского учета, обслуживании компьютерной и офисной техники, локальных сетей. Существенный рост рынка телекоммуникационных услуг сопровождается ростом этого сектора рынка услуг аутсорсинга. Есть успехи в развитии электронной коммерции. Ряд российских консалтинговых компаний предлагает услуги в области аутсорсинга бизнес-процессов, аутсорсинга человеческих ресурсов (*HR*-аутсорсинг), разработку и сопровождение аутсорсинг-проектов для предприятий различных отраслей промышленности. Развивается рынок услуг индустриального питания, транспортных и логистических услуг, обслуживания производственной инфраструктуры и отдельных видов промышленного сервиса.

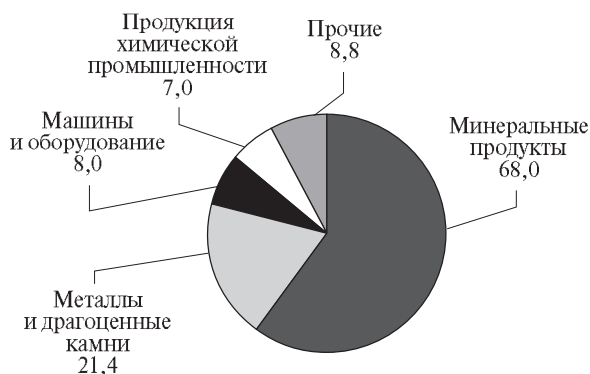
Одновременно российский рынок услуг аутсорсинга формируется за счет предложений со стороны поставщиков мирового уровня, таких, как *PricewaterhouseCoopers*, *Ernst & Young*, *EDS* и *ICG (International Computer Group)* и др., активно развивающих партнерские отношения с российскими компаниями.

Можно констатировать, что структура российского бизнеса в результате внедрения аутсорсинга как технологии менеджмента уже претерпела существенные изменения. В качестве характерных примеров использования услуг аутсорсинга российскими компаниями, а также предоставления ими услуг аутсорсинга российским и зарубежным производителям можно выделить следующие:

- создание и развитие специализированных компаний для оказания необходимых услуг *IT*-аутсорсинга на российском рынке, в том числе совместных предприятий и дочерних фирм известных западных компаний — поставщиков мирового уровня;
- интенсивное развитие новых для российского рынка секторов *IT*-бизнеса (сетевые технологии, услуги Интернета, электронная коммерция, колл-центры и пр.);
- дальнейшее развитие услуг офшорного программирования;
- кооперация с западными производителями в области разработки и создания новых видов наукоемкой продукции, заключение контрактов на научные исследования прикладного характера с российскими организациями;
- производство отдельных компонентов, выполнение отдельных видов технологических операций, сборка и предпродажное обслуживание продукции для дальнейшей реализации как на российском, так и на зарубежном рынках;
- развитие практики контрактного производства и отношений субконтракции;
- делегирование функций коммерческого представительства на отдельных рынках;
- развитие российского рынка услуг в области логистики;
- передача специализированным фирмам-аутсорсерам вспомогательных и обслуживающих бизнес-процессов (общественное питание, уборка и обслуживание офисных помещений, транспортные услуги и пр.), развитие бизнеса в этой сфере;
- реструктуризация российских предприятий с выделением функциональных единиц и специализированных производств в отдельный бизнес;
- развитие рынка обслуживания производственного оборудования, формирование самостоятельного бизнеса промышленного сервиса;

- развитие рынка корпоративного обучения специалистов различного профиля.

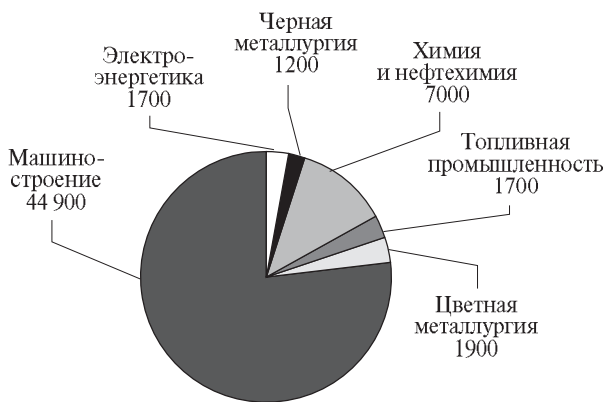
Российские предприятия активно стремятся к выходу на мировой рынок в качестве поставщиков мирового уровня или партнеров крупных западных производителей продукции и услуг. Развитие этого направления означает интеграцию российского бизнеса в мировую экономическую систему. Предприятия-экспортеры заинтересованы в том, чтобы их деятельность соответствовала мировым стандартам. Однако на данный момент структура экспорта России демонстрирует низкотехнологичную (сырьевую) ориентацию экономики. К примеру, в 2003 г. на внешние рынки было поставлено машин и оборудования на сумму 8 млрд долл., что составляет 8% всего российского экспорта, из которых 89,4% — минеральные продукты, металлы и драгоценные камни (рис. 7.1). Вместе с тем продолжают прочно держать внешние рынки предприятия ВПК, на которые приходится почти 100% экспорта как военной, так и гражданской наукоемкой продукции. Хотя доля ВПК в общей структуре экспорта достаточно мала, экспортно-ориентированные предприятия этого комплекса формируют базу для реализации широкого спектра услуг производственного и научно-технологического аутсорсинга.



Источник: По данным Федеральной службы государственной статистики, 2004.

Рис. 7.1. Структура экспорта России в 2003 г., млрд долл. (в страны, не входящие в СНГ)

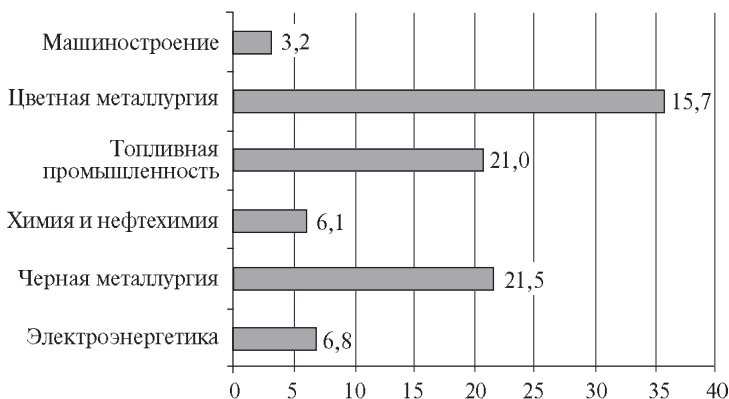
Ожидается, что спрос на российском рынке услуг аутсорсинга (в том числе *IT*-аутсорсинга) в ближайшие годы должен быть сформирован за счет инвестиций в развитие основных высокотехнологичных отраслей промышленности, в первую очередь — машиностроения. Машиностроение в России насчитывает около 45 тыс. действующих предприятий и организаций, что составляет более 77% всех предприятий промышленности (рис. 7.2).



Источник: По данным Федеральной службы государственной статистики, 2004.

Рис. 7.2. Распределение промышленных предприятий по отраслям, 2003 г.

Предприятия машиностроительного комплекса в России принципиально должны отражать те тенденции в управлении сложным наукоемким производством, какие они демонстрируют в США и Западной Европе. Именно машиностроение должно являться главным потребителем высоких технологий менеджмента, в том числе аутсорсинга. Однако сейчас экономическое положение российского машиностроения — одно из самых худших среди прочих отраслей промышленности. Это наглядно показывают данные Федеральной службы государственной статистики (рис. 7.3). Объективным фактором низкого уровня рентабельности производства признается высокая себестоимость продукции и ориентация на заполнение дешевых ценовых ниш.



Источник: По данным Федеральной службы государственной статистики, 2004.

Рис. 7.3. Уровень рентабельности продукции по итогам 2003 г., %

В ряду поставщиков мирового уровня прочные позиции занимают российские нефтегазовые корпорации. В то же время удержание позиций на мировом рынке требует от компаний использования всех доступных технологий менеджмента для повышения собственной эффективности. В результате эти компании первыми формируют одновременно спрос и предложение на внутреннем российском рынке услуг аутсорсинга.

«В России не так много компаний, оказывающих специализированные услуги и имеющих необходимые ресурсы для оказания высококачественных услуг. Поэтому они могут требовать высокую плату за услуги. Кроме того, затраты на ведение бизнеса, связанного с оказанием специализированных услуг, непосредственно зависят от масштаба деятельности компании. В России же аутсорсинг еще не достиг такого уровня развития, при котором специализированные компании — поставщики услуг могли бы получать существенную экономию от масштабов деятельности и, следовательно, снижать стоимость своих услуг для клиентов. Стоимость услуг также зависит от уровня развития компании — поставщика услуг. Если компания недостаточно развита, то клиент несет трансакционные издержки и издержки, связанные с координацией работы, которых она бы избежала в случае выполнения бизнес-процессов собствен-

ными силами», — считает Мишель Мур, партнер отдела консультационных услуг по управлению эффективностью бизнеса компании *PricewaterhouseCoopers*¹.

В российской бизнес-практике спрос на дорогостоящие виды услуг аутсорсинга, такие, как аутсорсинг информационных технологий, аутсорсинг финансовых бизнес-процессов и другие затратные проекты, до сих пор не получил того уровня развития, который мог бы быть сопоставим с примерами ведущих западных корпораций. Однако именно использование аутсорсинга, в том числе производственного, может дать российским предприятиям шанс сохранения и развития производственных мощностей, повышения эффективности и достижения того уровня конкурентоспособности, который позволит России укрепить свои экономические позиции в мире на пороге вступления в ВТО. Множество примеров успешной реализации аутсорсинг-проектов российскими предприятиями подтверждают это. Мы вправе ожидать значительного роста российского рынка аутсорсинга, в том числе *IT*-аутсорсинга и аутсорсинга бизнес-процессов, несмотря на существующие до сих пор два главных препятствия на пути его развития: несовершенство законодательства и слабую культуру договорных отношений.

Основу для формирования рынка услуг аутсорсинга в России закладывают следующие **тенденции развития российских предприятий:**

- реорганизация управления;
- реструктуризация активов;
- внедрение новых технологий.

Основными препятствиями к повсеместному использованию аутсорсинга российскими предприятиями являются:

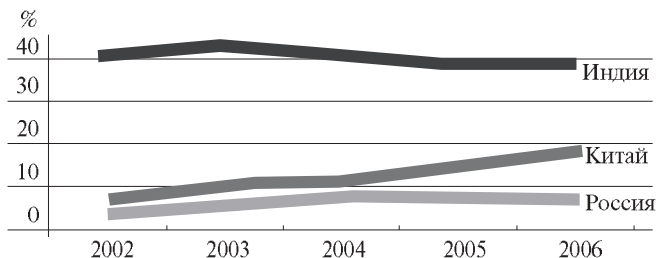
- неудовлетворительное качество продукции и услуг;
- неразвитая культура договорных отношений;
- низкая производительность;
- отсутствие свободных средств для инвестирования в долгосрочные проекты технического перевооружения и *IT*;
- отсутствие законодательных механизмов регулирования партнерских взаимоотношений;
- отсутствие информации о потенциальных аутсорсерах;
- нежелание руководителей предприятий изменять сложившуюся практику деловых отношений.

¹ По материалам www.kommersant.ru.

7.2. РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИТ-АУТСОРСИНГА

Рынок аутсорсинга информационных технологий в России формируется одновременно с развитием рынка информационных и коммуникационных технологий. Практически до конца 90-х гг. XX в. об услугах аутсорсинга на внутреннем российском рынке вообще не было речи. Однако уже в это время достаточно широкую известность приобрело **офшорное программирование**, и разработки российских специалистов пользовались значительным успехом у зарубежных заказчиков. Многие российские компании в области создания программного обеспечения, развивавшиеся как российско-американские совместные предприятия, были почти в чистом виде аутсорсерами, например, компания *ParaGraph*, занимавшаяся разработкой программ для распознавания рукописного текста.

В отличие от индийских и китайских компаний, для которых деятельность в сфере офшорного программирования всемерно поддерживалась на государственном уровне (создавалась необходимая инфраструктура, предоставлялись существенные налоговые льготы), привлекательность российских компаний для западного заказчика определялась высоким качеством разработки при относительно низкой оплате труда специалистов. Со временем этот фактор потерял свою значимость. В настоящее время на мировом рынке офшорного программирования Россия занимает далеко не ведущие позиции (рис. 7.4). Так, по прогнозам ассоциации РУССОФТ, оборот российского рынка офшорного программирования к концу 2005 г. должен составить 994 млн долл., тогда как оборот китайского рынка в этой сфере уже с 2003 г. превышает 1 млрд долл. и сохраняет высокие темпы роста.



Источник: РУССОФТ, CNews-Analytics, «Форт-Росс», 2004.

Рис. 7.4. Доля ведущих ИТ-аутсорсеров на мировом рынке

Развитие офшорного программирования в России с недавнего времени стало приоритетной государственной задачей. Произошло это в конце 2004 г., когда президентом страны была принята «Концепция развития рынка информационных технологий в Российской Федерации», согласно которой Россия должна стать страной с инновационной экономикой. Одним из сегментов рынка информационных технологий, развитию которых в рамках данной концепции должно уделяться особое внимание, является следующий: предоставление услуг, связанных с внедрением и поддержкой *IT*, включая выполнение внешним подрядчиком функций, связанных с поддержкой и обслуживанием информационных систем и *IT*-инфраструктуры, а также разработкой по заказу программного обеспечения. По мнению разработчиков концепции, инфраструктура мирового рынка информационных технологий еще не сложилась, что дает шанс России значительно увеличить свою долю. При этом экспорт программных продуктов — офшорное программирование — практически единственный сегмент мирового рынка *IT*, где представлена Россия. А собственно информационные технологии составляют, по данным 2003 г., лишь 1,4% российского ВВП.

Тем не менее участники российского рынка *IT*-услуг надеются, что реализация мер, заложенных в концепции, позволит России стать второй страной в мире на рынке услуг аутсорсинга после Индии, обогнав Китай. Этому способствует как высокая квалификация российских специалистов, так и желание иностранных заказчиков диверсифицировать структуру рынка услуг. По прогнозам ассоциации РУССОФТ, если положения концепции будут полностью реализованы, объем рынка экспорта *IT*-услуг в России через пять-шесть лет вырастет до 10 млрд долл., из которых более трети придется лишь на офшорное программирование.

Крупнейшими компаниями в области офшорного программирования в России считаются *Luxoft* и *Epam Systems*, в которых трудятся более тысячи сотрудников. Так называемые компании второго эшелона — *Aplana*, «Аркадия», «Аурига», «Датаарт», «Рексофт», «Терком», *VDI* — имеют менее тысячи сотрудников. Предполагается, однако, что к 2010 г. в сфере экспорта программного обеспечения будет занято не менее 100 тыс. сотрудников российских компаний.

Интерес к развитию *IT*-аутсорсинга, а также аутсорсинга бизнес-процессов на основе *IT* на внутреннем российском рынке вызван тремя основными причинами:

- высокие цены на нефть и сырьевые ресурсы, обеспечивающие повышенный интерес крупнейших сырьевых компаний — поставщиков мирового уровня к инвестициям в собственные *IT*-системы;
- приближение стандартов управления информацией в компаниях-заказчиках к западным стандартам менеджмента и информатизация российского бизнеса в целом;
- постепенное увеличение прозрачности бизнеса, рост популярности современных технологий менеджмента.

Эти причины объективно отражают те основные тенденции развития российских предприятий, о которых уже упоминалось ранее. В качестве крупных заказчиков на российском рынке услуг *IT*-аутсорсинга выступают также государственные учреждения, а также ряд компаний, находящихся под контролем государства (ОАО «Газпром», РАО «ЕЭС России», ОАО «Аэрофлот», ОАО «Связьинвест»), крупные предприятия финансовой и нефтегазовой отраслей, связи и торговли.

В последние годы в рамках реализации государственной политики в области развития высоких технологий в России уже был принят целый ряд федеральных целевых программ: «Электронная Россия» (2002–2010 гг.), «Национальная технологическая база» (2002–2006 гг.), «Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий до 2010 года и дальнейшую перспективу». К сожалению, в большинстве этих документов для практической реализации в основном предлагаются такие решения, как привлечение иностранных инвестиций и создание совместных предприятий по лицензионному выпуску продукции, и совершенно не упоминается такой современный метод международного разделения труда и бизнес-интеграции, как аутсорсинг.

Существенную роль в формировании российского рынка услуг аутсорсинга и других бизнес-технологий призваны сыграть так называемые технопарки, основная функция которых — предоставление качественной и доступной по цене *IT*-инфраструктуры, необходимой для ведения бизнеса. Особые экономические условия для компаний, развивающих свою деятельность в технопарках, проявляются также и в двух важнейших для становления бизнеса факторах: сокращении опе-

рациональных расходов и снижении финансовых рисков. Однако законодательное регулирование деятельности технопарков в России требует значительной проработки.

Приведем мнение вице-президента компании *Auriga* Барта Хиггинса, ранее работавшего в крупной индийской софтверной компании *Infosys*: «В России есть две важнейшие проблемы, которые не могут решить технопарки, — таможня и телекоммуникации. К примеру, производитель медицинского оборудования, сотрудничающий с офшорной компанией, должен передать ей несколько приборов. Софтверная компания не зарабатывает деньги на этом оборудовании — оно необходимо для тестирования написанного ПО. Почему при ввозе в Россию за него приходится платить пошлину? Помимо того, это оборудование идет через российский таможенный очень долго — несколько месяцев. В Индии эта процедура занимает обычно один, максимум три дня. То же самое можно сказать и про сложность оформления бумаг на подобное оборудование — сравнение не в пользу России. Мне кажется, что лишь одна эта проблема с таможней обходится России в несколько миллионов долларов ежегодно. Даже если заказчики и непрочь разместить свои заказы в России, они выбирают Индию — так удобнее»¹.

Проблема приоритетного развития информационных технологий и других высокотехнологичных отраслей промышленности России сформулирована сегодня на самом высоком уровне. В марте 2005 г. на рассмотрение Госдумы вынесен законопроект о создании особых экономических зон (ОЭЗ): промышленно-производственных и технико-внедренческих.

В первых предполагается развивать «промышленное производство высокой степени переработки», вторые будут заниматься «созданием и внедрением в производство научно-технической продукции». Какие виды деятельности подпадают под эти определения, сказать сложно. Однако ограничения Минэкономразвития в законе прописано четко: «На территории ОЭЗ не допускается добыча и переработка полезных ископаемых, ломопереработка; производство и переработка продукции черной и цветной металлургии (за исключением производства особо чистых металлов и сплавов, соединений и изделий из них, материалов для электроники)». Отказав в преференциях металлургам, министерство оказалось благосклонно к российским автопромышленникам. Несмотря на то что в ОЭЗ запрещены производство и переработка подакционных товаров, для легковых автомобилей и мотоциклов сделано исключение. Особые экономические зоны станут работать в течение 20 лет, после чего в обязательном порядке будут закрываться².

¹ Приложение к газете «Коммерсантъ». № 41 (31 25) от 10.03.2005.

² Прокшин К. Открыто по техническим причинам. Приложение к газете «Коммерсантъ». № 41 (3125) от 10.03.2005.

Несмотря на предложенный к обсуждению законопроект, отдельные представители российского бизнеса в сфере *IT* не видят в этом решении значительных перспектив для массового развития *IT*-аутсорсинга. Основная причина в том, что большинство потенциальных поставщиков услуг в сфере *IT* не может перенести свой бизнес в ОЭЗ. Со своей стороны, потребители услуг *IT*-аутсорсинга нуждаются в создании соответствующей инфраструктуры в тех регионах, где расположены их производства. Российские *IT*-аутсорсеры не достигают тех объемов услуг, которые необходимы для реального снижения стоимости. До настоящего времени препятствием к вынесению *IT*-функций и управляемых с помощью *IT* бизнес-процессов за пределы организации является недостаток инвестиций, а также известная инертность мышления отдельных руководителей высшего звена управления. Характерными для такой ситуации являются результаты аналитического исследования компании «Гарс-Телеком», попытавшейся выяснить, какие факторы препятствуют использованию *IT*-аутсорсинга в России. Для сравнения аналитики использовали также результаты исследования, проведенного в 2003 г. агентством *Market Visio* для компании *IBS* (рис. 7.5).

Аналитики «Гарс-Телеком» выявили также ряд особенностей развития российского бизнеса, оказывающих наибольшее влияние на принятие решения о передаче функций *IT* на аутсорсинг. Результаты исследования отражает график на рис. 7.6. Очевидно, что медленное развитие рынка услуг *IT*-аутсорсинга определяется нежеланием владельцев компаний переходить на новую модель. Причина этого нежелания, по мнению аналитиков, заключается прежде всего в том, что успешных примеров реализации подобных проектов пока практически нет, так же как и убедительных финансовых расчетов, доказывающих эффективность аутсорсинга¹. Это мнение еще раз подтверждает недостаточное знакомство большинства руководителей российских предприятий с научно обоснованными концепциями и технологиями современного менеджмента, а также значительное отставание российской бизнес-практики от западных стандартов, например, в части относительной прозрачности бизнеса.

Виды услуг *IT*-аутсорсинга, пользующиеся в России наибольшей популярностью, перечислены на рис. 7.7.

¹ Приложение к газете «Коммерсантъ». № 41 (3125) от 10.03.2005.



■ По данным Market Visio

■ По результатам опроса делегатов конференции 25.11.2004

Источник: «Гарс-Телеком», исследование «Готовность российских компаний к ИТ-аутсорсингу», Москва, декабрь 2004 г.

Рис. 7.5. Факторы, препятствующие использованию услуг ИТ-аутсорсинга



Рис. 7.6. Особенности развития российского бизнеса, оказывающие наибольшее влияние на принятие решения по передаче ИТ на аутсорсинг

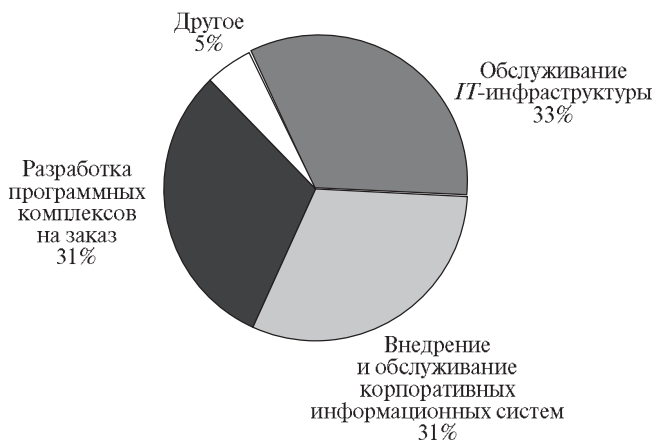


Рис. 7.7. Основные направления взаимодействия российских предприятий с поставщиками ИТ-услуг

Наряду с обслуживанием ИТ-инфраструктуры, предметом соглашений об аутсорсинге являются в большинстве случаев разработка программного обеспечения или адаптация и сопровождение готовых корпоративных информационных систем. Другие виды услуг, включая перспективные современные направления (хранение данных, аренда приложений и др.), требующие развития соответствующих коммуникационных технологий, на российском рынке представлены незначительно, несмотря на наличие в ряде случаев предложений со стороны потенциальных аутсорсеров. Так, например, уже в течение ряда лет в России функционируют крупные дата-центры, способные предоставлять услуги высокого качества. Среди крупнейших: проект *Data Fort* компании *IBS*, дата-центры *Golden Telecom* и группы компаний *Stack*, создавших информационно-поисковую систему *Rambler*, а также «Экванта» — российское подразделение телекоммуникационной компании *Equant*. Однако российские компании пока не стремятся использовать возможности дата-центров в полной мере.

«Наш дата-центр может принять полторы тысячи серверов. Но мы планируем расширяться. В планах есть и строительство удаленной от центра площадки», — говорит Дмитрий Фишелев, директор *Data Fort* по продажам. По его словам, клиентами дата-центра являются 80 компаний, примерно половина из них — западные. Из оставшихся многие управляются западными менеджерами. Наиболее востребованные услуги: «тяжелый хостинг», аренда почтовых систем, резервирование и хранение данных.

«Суммарно во всех дата-центрах «Эквант» в России обслуживается несколько десятков компаний. Основными нашими клиентами являются крупные международные и российские компании, размещающие свои вычислительные ресурсы у нас, в российских и зарубежных дата-центрах *Equant*. Разделить клиентов по отраслям достаточно затруднительно. Можно сказать, что крайне неохотно на аутсорсинговые услуги соглашается банковская сфера», — отмечает Максим Гарусев, начальник отдела ИТ-сервисов компании «Эквант».

Дмитрий Фишелев считает, что импульс развитию дата-центров в России даст приход крупных западных компаний. По его словам, многие компании, рассматривающие возможность перехода на модель аутсорсинга и использования дата-центров, сдерживает отсутствие конкуренции. Вероятно, новые западные игроки смогут привлечь на обслуживание российские филиалы транснациональных корпораций, которые уже имеют опыт ИТ-аутсорсинга, тем самым подтолкнув российские компании, которые охотно перенимают западные новинки¹.

¹ Приложение к газете «Коммерсантъ». № 41 (3125) от 10.03.2005.

Российские аутсорсинговые и консалтинговые компании, располагающие современными средствами коммуникации, предлагают также широкий спектр онлайн-услуг по **информационному обеспечению бизнеса**:

- доступ к электронным архивам;
- профессиональные инструменты мониторинга и анализа информации;
- аналитические исследования и обзоры;
- доступ к информации Роспатента, Госкомстата и других ведомств.

В целях получения качественной картины востребованности аутсорсинга российскими предприятиями осенью 2003 г. было предпринято исследование «Аутсорсинг программных услуг в России», которое проводилось по инициативе компании *Aplana* аналитическим агентством *Elashkin Research*, при поддержке издательского дома «Компьютерра». Основным предметом исследования стал **аутсорсинг программных услуг** — передача внешней компании задач по разработке, сопровождению и тестированию программных систем. В целом результаты проведенного исследования позволяют говорить о дальнейших перспективах роста рынка программных услуг в России: на сегодняшний день около половины опрошенных компаний в той или иной мере используют аутсорсинг услуг. В то же время 48% опрошенных компаний не имеют выделенной статьи в *IT*-бюджете на работу с внешними поставщиками услуг, и только 17% опрошенных выделяют на такие контракты более 5% своего *IT*-бюджета. Все это говорит о значительном потенциале роста рынка услуг, который ожидается в первую очередь за счет привлечения новых заказчиков из числа «колеблющихся» — тех, кто имеет пока только единичный опыт работы с внешними поставщиками или планирует попробовать, а также тех, кто еще не определился, — в общей сложности порядка 40%¹.

Учитывая особенности российского рынка, известные западные компании — поставщики услуг *IT*-аутсорсинга и разработчики программного обеспечения уже сегодня готовы активно сотрудничать с представителями не только крупного, но также малого и среднего российского бизнеса. Этот сектор рынка услуг *IT*-аутсорсинга рассматривается западными инвесторами как растущий и перспективный. В частности, компания *IDC* в

¹ По данным www.cio-world.ru, 2001.

2003 г. оценивала российский рынок корпоративных информационных систем для компаний среднего и малого бизнеса в 23 млн долл. Причем эта оценка не учитывала полностью данные о самостоятельных российских разработках на внутреннем рынке. Например, фирма IC в отношении собственных продаж дает оценки, превосходящие данные *IDC* по рынку в целом.

По собственным оценкам *SAP*, на российском рынке корпоративных информационных систем продукты этой компании занимают около 20%. Крупным конкурентом *SAP* в отношении решений для малого и среднего бизнеса (продукты *mySAP All-in-One* для среднего бизнеса и *SAP Business One* для малого) является *Microsoft Business Solutions*. Однако основную конкуренцию западным компаниям составляют небольшие российские фирмы, разрабатывающие низкопроизводительное программное обеспечение на заказ. Как правило, эти продукты не отвечают требованиям современного менеджмента к управлению компанией и не дают возможности руководству компаний ощутить те положительные моменты, которые дает использование информационных технологий.

Клиентами *SAP* в России являются компании, ориентированные на новые концепции менеджмента и достижение высоких показателей эффективности и конкурентоспособности.

Вот как характеризует особенности решений *SAP* управляющий директор компании *SAP* в странах СНГ и Балтии Алексей Шлыков: «Принципиальный момент — мы предлагаем иную философию управления бизнесом. Традиционно, если говорить о российских продуктах, они появлялись и развивались в рамках модели, предполагавшей, что достоверная информация о положении дел в компании находится на уровне менеджера среднего звена. Он обладает детальной информацией о том, каким образом организована деятельность каждого из подразделений компании. В результате на рынке преобладали системы, где каждый функциональный модуль (отвечающий за конкретную сферу деятельности) мог быть изменен настолько, что вся система полностью меняла смысл. У нас подход другой — за компанию отвечает руководитель, он определяет цели и задачи и он должен видеть, каким образом компания их достигает. Для этого надо сформулировать общую задачу и разложить ее на составляющие на уровне менеджеров среднего звена. Наш клиент — это руководитель, который хочет повысить управляемость и эффективность компании, и для этого вполне готов мириться с тем, что отдельные компоненты при внедрении придется дополнительно настраивать, исходя из специфики бизнеса. А общий инструментарий и возможности отраслевых решений уже заложены в наши программные продукты»¹.

¹ По данным www.rbc.ru, 2001.

Таким образом, наибольшие ожидания в расширении российского рынка ИТ-услуг связаны с процессами реструктуризации российских предприятий, а также дальнейшим развитием малого и среднего бизнеса. Несмотря на доказанную мировой практикой эффективность программ ИТ-аутсорсинга, российский рынок пока не имеет достаточных ресурсов для масштабного развития этого направления. По оценкам специалистов, с учетом темпов роста в 2001–2003 гг. и перспективных направлений развития информационных и коммуникационных технологий, массовый рынок услуг ИТ-аутсорсинга сложится к 2007–2010 гг.

7.3. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО АУТСОРСИНГА

Отдельное и востребованное направление аутсорсинга в России представляет собой **реструктуризационный аутсорсинг** — выделение непрофильных активов компании и передача их поставщикам услуг или развитие на их основе нового бизнеса. Эффективность и конкурентоспособность этих вновь создаваемых компаний находится в прямой зависимости от качества менеджмента.

Большинство российских промышленных предприятий традиционно используют стратегию, при которой компания осуществляет полный цикл разработки и производства продукции, начиная от изготовления заготовок и заканчивая сборкой готового изделия. Такой тип компании специалисты консультационной компании «ПАКК» назвали «производственным». «Другую сторону» бизнеса представляют компании «предпринимательского» типа: компания разрабатывает продукт и продвигает его на рынке, но не занимается его производством. Как правило, такие компании используют аутсорсинг на всех этапах, начиная от производства материалов и комплектующих вплоть до сборки готового изделия¹. Современный менеджмент имеет множество примеров формирования компаний «предпринимательского» типа (см. параграф 1.5 «Аутсорсинг и современные концепции менеджмента»). Однако здесь постепенная эволюция организации-производителя заменяется экстренной реструктуризацией

¹ Замятин И., Шевченко О. Выделение непрофильных активов — смена приоритетов. Консультационная компания «ПАКК». Москва.

активов в чрезвычайно неблагоприятных условиях, характеризующихся снижением продаж, наличием задолженности, существенной недозагрузкой производства.

Уже на этапе стратегического обоснования аутсорсинг-проекта руководством предприятия, стремящегося сформировать в процессе реструктуризации компанию «предпринимательского» типа, определяет перспективы и пути увеличения экономической эффективности активов. Последовательно производятся:

- сравнительная оценка эффективности различных активов;
- оценка важности данного актива для функционирования остальных;
- поиск и реализация резервов повышения эффективности;
- избавление от недостаточно прибыльных активов, а также, в ряде случаев, приобретение высокоэффективных активов.

На начальном этапе реструктуризации предприятия стремятся избавиться в первую очередь от низкоприбыльных и убыточных непрофильных активов:

- от объектов социальной сферы;
- от объектов коммунального хозяйства;
- от сельскохозяйственных подразделений;
- от строительных подразделений.

Дальнейшее развитие бизнеса в условиях жесткой конкуренции требует существенных изменений в структуре управления активами. С развитием рынка услуг на первое место выходят вопросы эффективности производства и качества получаемых материалов, комплектующих и сервисных услуг. В этот момент к менеджерам обычно приходит понимание того, что же именно должно стать основной деятельностью их компании. Выделение непрофильных активов преследует уже не столько цель снижения издержек, сколько позволяет компании сосредоточиться на основной деятельности и обеспечить получение качественных конкурентоспособных услуг. При этом в отдельные бизнес-единицы выделяются такие активы, как:

- промышленное строительство;
- транспорт;
- охрана и безопасность.

Этот этап в развитии бизнеса может быть назван этапом специализации: многие производственные структуры стремятся к созданию дочерних предприятий, занимающихся исключительно изготовлением заготовок, узлов и комплектующих или же промышленным сервисом. На данном этапе реализуются схемы

внутреннего аутсорсинга. Возможности и недостатки внутреннего аутсорсинга мы уже рассматривали ранее.

Реструктуризационный аутсорсинг предлагает руководству российских предприятий, остановившихся на этапе специализации, стратегический выбор: сохранять ли за собой возможности управления дочерними структурами или же в полной мере использовать преимущества свободного рынка, передавая управление специализированными непрофильными активами тем компаниям, для которых это направление деятельности является профильным и бизнес-образующим.

Не последнюю роль здесь играет также привлекательность сферы промышленного сервиса для потенциальных инвесторов. Развитие новых бизнес-единиц в результате реструктуризации промышленных предприятий создает почву для формирования новых предложений на российском рынке услуг аутсорсинга. При этом наибольшую привлекательность для инвестора (в том числе для западных аутсорсинговых компаний, распространяющих сферу своих интересов на российский рынок) представляют сервисные компании, занимающиеся:

- изготовлением оснастки;
- текущим обслуживанием и ремонтом оборудования;
- продажами готовой продукции.

Кроме того, на определенном этапе развития бизнеса к непрофильным активам может быть отнесено уже и само сборочное производство (для машиностроительных компаний). В этом случае можно говорить о создании компании, разрабатывающей и продвигающей продукт (*VBO*-модель). Таким образом, выделение непрофильных активов и реализация проектов реструктуризационного аутсорсинга направлены на повышение акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности как основного бизнеса, так и сервисных предприятий, и вплотную подводит российские компании к возможности практического применения современных высоких технологий менеджмента.

Примером практической реализации программы реструктуризационного аутсорсинга в масштабах всего предприятия является реструктуризация ОАО «Волгоградский тракторный завод», а также опыт ряда других производственных организаций (см. далее).

Основные цели и задачи компании при реализации программы реструктуризационного аутсорсинга представлены на рис. 7.8.

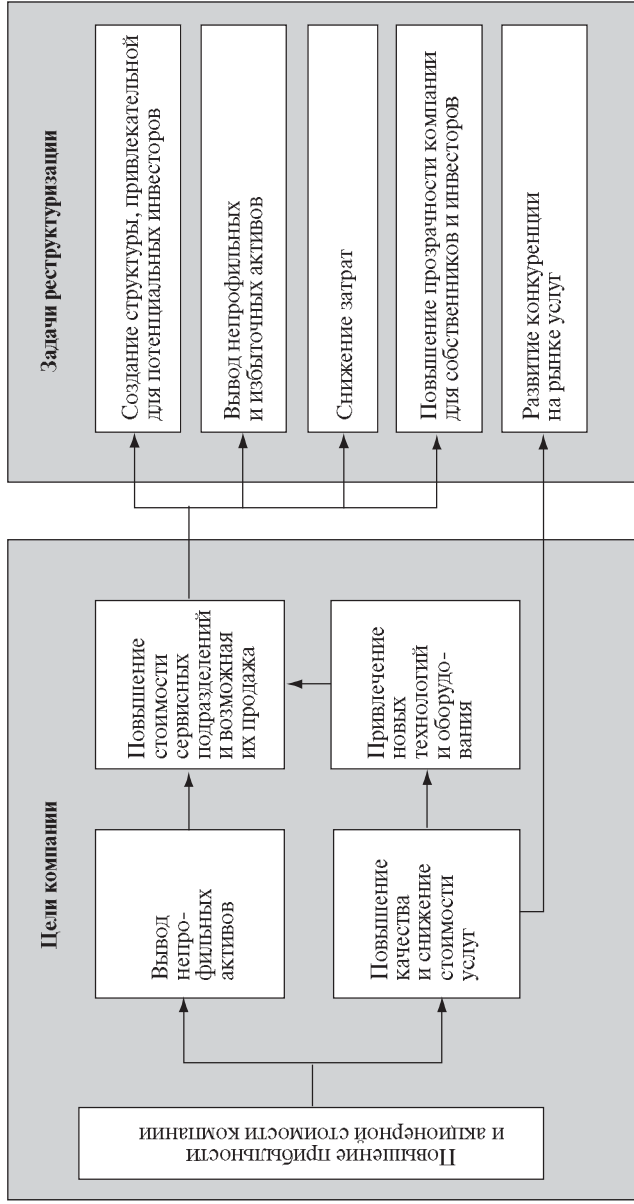


Рис. 7.8. Структура целей и задач компании при реструктуризационном аутсорсинге

В процессе реструктуризации первыми шагами являются определение стратегических перспектив и интересов компании и тех партнеров, вместе с которыми предстоит создать новую, высокоэффективную бизнес-систему на основе аутсорсинга. Выбор нового, принципиально отличного от привычных схем пути развития, — трудный выбор. Особенно трудным он является для тех российских предприятий, сама структура которых изначально выстраивалась на противоположных принципах: замкнутости и самодостаточности. В попытке преодолеть трудности реструктуризационного периода российские предприятия развивают отношения **субконтракции**. Эти отношения и формирующийся рынок услуг промышленного аутсорсинга закладывают основу для создания конкурентоспособных производств.

В качестве примера приведем слова Артема Киселева, директора Межрегионального центра субконтракции и партнерства: «Изначально развитие субконтракции в нашей стране складывалось с большим трудом. Причина в том, что подавляющее количество предприятий машиностроительного комплекса располагают полным циклом производства. Это позволяет обеспечить высокую надежность работы предприятия (в том числе в условиях военного времени), но совершенно не подходит для работы на открытом рынке. Наличие недозагруженных производственных мощностей не позволяет добиваться конкурентоспособных цен на конечную продукцию предприятия. Недостаточная концентрация усилий на ключевых направлениях не позволяет предприятиям своевременно обновлять модельный ряд. Громоздкая система управления делает скорость прохождения решений совершенно неприемлемой.

Крупные предприятия, имеющие традиционную структуру, в большинстве своем, существенно проигрывают на рынке кооперационных поставок не только предприятиям Китая и Восточной Европы, но и вновь созданным малым предприятиям. Предлагаемые поставки с уровнем накладных расходов, равным 1000–1200% (на практике встречается и 2000%), за исключением выполнения уникальных технологических операций, практически не пользуются спросом со стороны заказчиков. В нашей стране выгоду применения механизма субконтракции первыми поняли руководители вновь создаваемых малых и средних предприятий.

Рыночная активность и эффективность работы малых и средних предприятий значительно выше, чем у крупных. Опыт работы нашего Центра дает много примеров успешного развития подобных предприятий: развивая ключевое конкурентное преимущество (знание рынка и уникальная технология), малые предприятия основной объем работ заказывают по субконтрактам и добиваются быстрого роста. Эти предприятия мобильны и способны быстро переориентироваться на выпуск новой продукции.

Тем не менее невозможность предоставления полноценных гарантий не позволяет вновь созданным предприятиям привлекать в необходимом объеме заемные средства. Недосток опыта и средств для маркетингового продвижения существенно ограничивают рынки сбыта этих предприятий. Недосток средств не позволяет этим предприятиям внедрять и сертифицировать системы управления качеством. Очевидно, что такие предприятия недостаточно устойчивы, и в случае массированного появления на российском рынке зарубежных производителей, использующих дешевые финансовые ресурсы, без необходимой поддержки могут быть вытеснены с рынка.

В то же время сейчас можно говорить о зарождении в России рынка технологических процессов. На рынке кооперационных поставок уже появились функциональные предприятия (субконтракторы), которые специализируются на выполнении ограниченного количества производственных операций (например обработка деталей на станках с ЧПУ). Это предприятия с невысоким уровнем накладных расходов (обычно 300–400%) и необходимым уровнем качества выполняют значительную часть кооперационных заказов, проходящих через информационную систему Центра. Основной задачей таких предприятий является достижение возможно более полной загрузки имеющихся мощностей и установление долгосрочных отношений с заказчиками.

Появление таких предприятий создает прецеденты успешного сотрудничества, соответствующего понятию «субконтрактация», и создает почву для проведения реструктуризации крупных предприятий с переходом на аутсорсинг¹.

7.4. ПРАКТИКА АУТСОРСИНГА РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

7.4.1. *Аутсорсинг на заводе «Северсталь»*

Российские промышленные компании постепенно начинают отказываться от практики полного цикла производства и переходят на аутсорсинг. По мнению аналитиков, итогом этого процесса станет формирование значительного рынка промышленного сервиса. По расчетам специалистов «Северстали», рынок обслуживания промышленного оборудования в 2005 г. будет составлять 500 млн долл. в год. Некоторые предприятия уже сейчас выделяют вспомогательные направления в самостоятельные, чтобы со временем те начали приносить прибыль за счет внешних заказов.

Ремонтных рабочих на череповецком заводе «Северсталь» называют довольно пренебрежительно — «рукавичками». «Ру-

¹ По материалам www.subcontract.ru, 2001.

кавички» не зарабатывают деньги для предприятия, поскольку не занимаются основным для «Северстали» бизнесом — производством стали. Между тем во вспомогательных службах «Северстали» сейчас работает каждый пятый сотрудник завода. Летом 2002 г. 17 ремонтных цехов были выделены в самостоятельное предприятие — «Северстальмаш». Руководство компании надеется, что новая структура сама сможет зарабатывать деньги. Сейчас более 80% продукции и услуг ремонтных цехов потребляет «Северсталь», но уже найдены крупные внешние заказчики, например, «Норильский никель» и «Объединенные машиностроительные заводы».

На «Северстали» реорганизацию, связанную с выделением ремонтных цехов в отдельный бизнес, проводит Алексей Евгеньев — обладатель диплома *MBA* бизнес-школы Колумбийского университета. В недавнем прошлом он работал в компании *McKinsey*, где, в частности, занимался консультированием металлургических предприятий.

У «Северстали», по мнению Евгеньева, пока нет острой необходимости отделять ремонтные цехи от основного производства. Компания хочет это сделать, чтобы заранее занять нишу на формирующемся рынке аутсорсинга обслуживания производства.

Пока же рынок промышленного сервиса не сформировался, многие предприятия предпочитают из экономии пользоваться услугами собственных ремонтников. Как правило, свои вспомогательные службы работают на предприятии по внутренним ценам. Как раз от подобной практики пытались отказаться на протяжении 2002 г. на «Северстали». В этом состоит первый этап создания новой компании «Северстальмаш». Рыночные цены могут превышать внутренние на 30–200%. В 2001 г., уже после перехода на рыночные цены, здесь впервые был составлен план выполнения заказов на год.

«Раньше период планирования был три дня. Люди никогда не знали, что будут делать через неделю. Прибегал запыхавшийся механик из конверторного цеха и говорил: «Мужики, выручайте, надо сделать вот что». А сейчас у нас есть пакет заказов на год», — рассказывает Евгеньев.

В ремонтных цехах «Северстали» впервые создан собственный отдел сбыта и подсчитана себестоимость выполняемых работ. «Раньше все было «в среднем по больнице», поэтому мы зачастую продавали ниже себестоимости, потому что некорректно

ее считали. Или отказывались от заказов, потому что не могли подсчитать, что они прибыльны».

При внедрении аутсорсинга необходимо изменение мышления не только предпринимателей, но и рабочих. «Требуются очень значительные изменения в головах тех, кто работает в этих подразделениях, и тех, кто работает на основном производстве», — говорит Алексей Евгеньев. По его словам, распатать инертную систему, складывавшуюся десятилетиями, довольно непросто. «Это как гонки на катках», — говорит Алексей Евгеньев.

В первую очередь необходимо поменять отношение к вспомогательному производству. «Традиционно те, кто работает в основном производстве, т.е. сталевары, — это короли. Если сталевар что-то сказал, надо бежать и делать это», — говорит Евгеньев. При новом порядке отношения должны строиться по принципу «клиент — заказчик».

Кроме того, нужно поменять и отношение самих работников к тому, что они делают. По словам Евгеньева, производительность труда в настоящее время — 10 тыс. долл. в год на одного рабочего — это низкий показатель: «Сейчас из восьми часов рабочий работает дай бог пять часов, в силу различных дисциплинарных проблем: инструмента нет вовремя, чертеж сделан неточно, оборудование не поддерживается в хорошем состоянии».

Один из основных путей решения этой проблемы — мотивация персонала, но пока рабочим вспомогательного подразделения предприятие не может платить зарплату на уровне рабочего основного производства. «Раньше система была для всех одинакова; хорошо работаешь или плохо — получишь свою зарплату. Мы и ставили своей задачей распатать систему — создать условия трудового неравенства. В крупной организации это довольно сложно сделать, система стремится в состояние равновесия, покоя», — говорит Евгеньев.

Но деньги — это еще не все. Пока люди не особенно верят в то, что делается, признает Евгеньев. В цехах регулярно проводится опрос рабочих о том, как они относятся к различным руководителям. Полгода назад большинство отрицательно оценивали преобразования, которые проводились в цехах. Но с тех пор, утверждает Евгеньев, «в головах людей многое начало меняться».

7.4.2. Аутсорсинг в организации «Объединенные машиностроительные заводы»

Выделение вспомогательных направлений в отдельный бизнес — логичный шаг в развитии современного предприятия. Через ту же процедуру реорганизации прошли многие крупные заводы в западных странах в 1970-х гг. По мнению главы «Объединенных машиностроительных заводов» Кахи Бендукидзе, всплеска аутсорсинга в российской промышленности можно было ожидать уже в 2004 г.

По мнению старшего менеджера департамента консалтинга компании «Юникон/МС» Никиты Попадака, этому в немалой степени мог способствовать «кризис 2003 г.» (массовые сбои устаревшего промышленного оборудования), который предрекали некоторые аналитики. Поскольку замена оборудования, подчас отслужившего несколько нормативных сроков, многим промышленным компаниям не по карману, вопрос о качественном ремонте еще долго будет стоять достаточно остро.

«Объединенные машиностроительные заводы» сейчас также занимаются выделением вспомогательных служб в отдельные структуры. По словам Бендукидзе, по плану этот процесс должен быть завершен через год. В результате в головной компании персонал сократится за три года в два раза (сейчас его численность — 40 тыс. человек). Некоторые выделенные бизнесы, например связь, способны стать вполне коммерчески успешными, «в идеале все эти услуги должны закупаться предприятием на рынке».

Активному аутсорсингу в российской промышленности мешает одно обстоятельство — отсутствие доверия в бизнесе. Руководители боятся вступать в деловые отношения со сторонними компаниями. То, что компании все-таки начали это делать, говорит об улучшении деловой атмосферы.

7.4.3. Аутсорсинг в Ленинградском оптико-механическом объединении

Рынок аутсорсинга промышленного сервиса в России постепенно набирает обороты.

«Многие заводы уже сейчас готовы стоять в очередь к компаниям, которые способны качественно оказывать эти услуги», — говорит Дмитрий Сироткин, заместитель гендиректора

консалтинговой компании «Альт». Однако сейчас найти оператора таких услуг на российском рынке не так-то просто. О сформированном рынке аутсорсинга в области промышленного сервиса можно будет говорить лишь через несколько лет, когда, с одной стороны, все предприятия смогут оценить преимущества привлечения сторонних компаний, а с другой — на рынке этих услуг будет достаточно независимых операторов. Пока те немногие компании, которые уже вышли на этот рынок, диктуют цены, удерживая их на высоком уровне.

В Ленинградском оптико-механическом объединении (ЛОМО) в 2003 г. лишь десятая часть ремонтных работ была выполнена сторонними подрядчиками. «Мы были бы рады привлекать такие компании чаще, но сдерживают слишком завышенные расценки», — говорит Лазарь Залманов, заместитель гендиректора по общественным связям ЛОМО. Например, одна компания запросила с ЛОМО за ремонт станка для обработки оптики 500 тыс. руб. при условии, что ЛОМО закажет ремонт еще девяти станков «в нагрузку».

7.4.4. Аутсорсинг на Саяногорском алюминиевом заводе

Саяногорский алюминиевый завод (Хакасия) — один из трех ведущих производителей алюминия в России с годовым объемом выпускаемой продукции более 483 тыс. т алюминия. На долю завода приходится более 11% российского и около 1,5% мирового производства. Завод построен в 1985 г. в непосредственной близости от Саяно-Шушенской ГЭС, одной из крупнейших в мире гидроэлектростанций. САЗ потребляет около 30% производимой электростанцией энергии. РУСАЛу принадлежат 99,2% акций Саяногорского алюминиевого завода. На заводе работает более 3700 человек.

С 2004 г. Саяногорский алюминиевый завод вывел из своего состава вспомогательные подразделения, предоставляющие услуги основным производствам предприятия. Теперь ремонт и обслуживание технологического, энергетического, электрического оборудования — сфера деятельности семи новых дочерних организаций Сервисного центра РУСАЛа. Более года назад РУСАЛ взял курс на аутсорсинг — процесс выделения непрофильных активов и передачи функций, выполняемых подразделениями завода, сторонним организациям. Первым в марте 2003 г. из состава завода был выделен цех капитального ремонта

электролизеров. Опыт оказался удачным. Следующим этапом с января 2004 г. стала передача бизнеса по ремонту и обслуживанию технологического оборудования. Теперь эти работы будут производиться вне завода, но внутри компании.

«Главная цель реорганизации — снизить внутренние издержки. Это позволит увеличить такой важный показатель, как выработка металла на одного человека. Сегодня этот показатель равен 92 т на человека. Поставлена задача — поднять его до отметки 160 тыс. т алюминия на работника. Для нашего завода — это инвестиционная привлекательность, усиление конкурентоспособности на рынке. Для сервисных служб — двойной резерв: экономический и технологический. Так как для сервисного центра ремонты это основная работа, то и подход к делу должен быть на самом высоком уровне, — пояснила нововведения директор по персоналу Саяногорского алюминиевого завода Любовь Нефедьева. — Но работники, которые перешли трудиться в новые организации (а это более 1000 человек), не должны волноваться. Они работают в структурных подразделениях РУСАЛа. В «дочках» они имеют полный социальный пакет: фонд заработной платы, социальные льготы, бюджеты на обучение. Для работников действуют те же положения, что и для работников завода, по выдаче кредитов на жилье, медицинское обслуживание».

Вывод сервисных подразделений из состава завода в «свободное плавание» должен дать толчок к развитию в Хакасии малого и среднего бизнеса. Каждая «дочка» рассматривает перспективы развития партнерских отношений с другими подрядчиками. По словам Виталия Дмитриева, руководителя филиала «ВО-Сервис», после того как его организация пройдет процесс становления, она займется поиском новых заказчиков, причем не только в своем регионе, но и в соседней Туве¹.

7.4.5. Аутсорсинг в практике российских нефтяных компаний

Внедрение аутсорсинга в корпоративную практику российских нефтяных компаний — вполне ожидаемый процесс. В качестве примера можно рассмотреть опыт ТНК, которая еще в 2000 г. приняла решение о реорганизации системы управления на базе инновационных решений. На данном этапе реорга-

¹ По данным www.rusal.ru, 2001.

низации управления ТНК принцип аутсорсинга уже внедрен в сервисном блоке.

Основной бизнес ТНК, связанный с добычей, переработкой, сбытом углеводородного сырья, реализуется сегодня профильными дочерними структурами. Управление же сервисным бизнесом сконцентрировано в рамках отдельного предприятия — блока сервисов ОАО ГНК — ЗАО РЦСУ. ЗАО базируется в Нижневартовске и имеет филиалы в Нягани и Бузулуке. РЦСУ обеспечивает профильные структуры нефтяной компании технологическим транспортом, производит ремонт труб и нефтепромыслового оборудования, эксплуатирует и налаживает электрооборудование, котельные, тепловые и электрические сети.

Единая стратегия управления и развития сервисных предприятий ТНК потребовала прежде всего создания единого информационного пространства. В рамках организации единого управления «дочки» ЗАО РЦСУ приравнивали к его филиалам — с централизованным учетом и единой бухгалтерской службой. Затем в январе 2002 г. в Нижневартовске было создано новое предприятие — ТНК-Бизнес-сервис, представляющее собой Общий центр обслуживания (ОЦО) и предназначенное для сбора и централизованной обработки учетной информации с последующим формированием налоговой отчетности. Иначе говоря, ТНК-Бизнес-сервис реализует аутсорсинговую модель обеспечения бухгалтерскими услугами предприятий ТНК в Нижневартовском регионе.

С точки зрения технологии обработки информации ОЦО представляет собой распределенную систему связи автоматизированных рабочих мест, объединенную с центром выделенными каналами; с технической точки зрения — соединение локальных сетей отдельных структур и центрального аппарата каналами пропускной способностью, достигающей 2 Мб/с. Каждый канал эффективно работает с ИС, включающей 15–20 пользователей. Общее количество пользователей системы может достигать нескольких сотен.

Третьим, чрезвычайно важным компонентом успешной работы ОЦО является уровень применяемого программного обеспечения. В данном проекте его выбор производился на конкурсной основе по следующим критериям: простота адаптации к условиям бизнеса, работа в удаленном режиме, возможность тиражирования решений на новые структуры. Конкурсная комиссия

из представителей ТНК, консультантов *PricewaterhouseCoopers* и ЗАО Юникон/МС остановила свой выбор на системах *SAP R/3* и ПАРУС¹.

7.4.6. Аутсорсинг на Ирбитском мотоциклетном заводе

Ирбитский мотоциклетный завод самостоятельно изготавливал тяжелые мотоциклы «Урал» и все запчасти к ним, за исключением некоторых резиновых изделий и электроники. В состав Ирбитского мотозавода входили:

1. Вспомогательное производство: литейный цех, кузнечный цех, прессовый цех.
2. Основные производства: механообработка, термообработка, сварка, гальванический цех, лакокрасочный цех.
3. Сборка: сборочный конвейер.

После реорганизации было существенно сокращено производство, подготовительные цехи отделяются и готовятся к продаже, в частности кузнечный цех уже имеет нового владельца, и необходимые для мотоциклов детали закупаются как у него, так и у нескольких внешних поставщиков (рис. 7.9).

В перспективе планируется выйти на бизнес-модель, похожую на бизнес-модель западных производителей мотоциклов. Западные производители имеют собственную сборку и часто собственное производство двигателей как ключевого узла мотоцикла. Все остальное закупается в виде готовых узлов².

7.4.7. Аутсорсинг на Горьковском автомобильном заводе

Открытое акционерное общество «Горьковский автомобильный завод» (ГАЗ) проводит реструктуризацию бизнеса путем выделения непрофильных производств и отдельных цехов по выпуску комплектующих в отдельные предприятия. ГАЗ планирует создать совместно с компанией *Iveco* (входит в концерн *Fiat*) завод дизельных двигателей, куда будет выведена сборка дизельных двигателей «*Steyr*», и завод по производству грузовых автомобилей. Доли в уставном капитале двух дочер-

¹ Нефть и капитал. 2003, май. № 5.

² Шелухин И. // Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий. Тезисы доклада на семинаре «Промышленная кооперация и аутсорсинг». 2002.

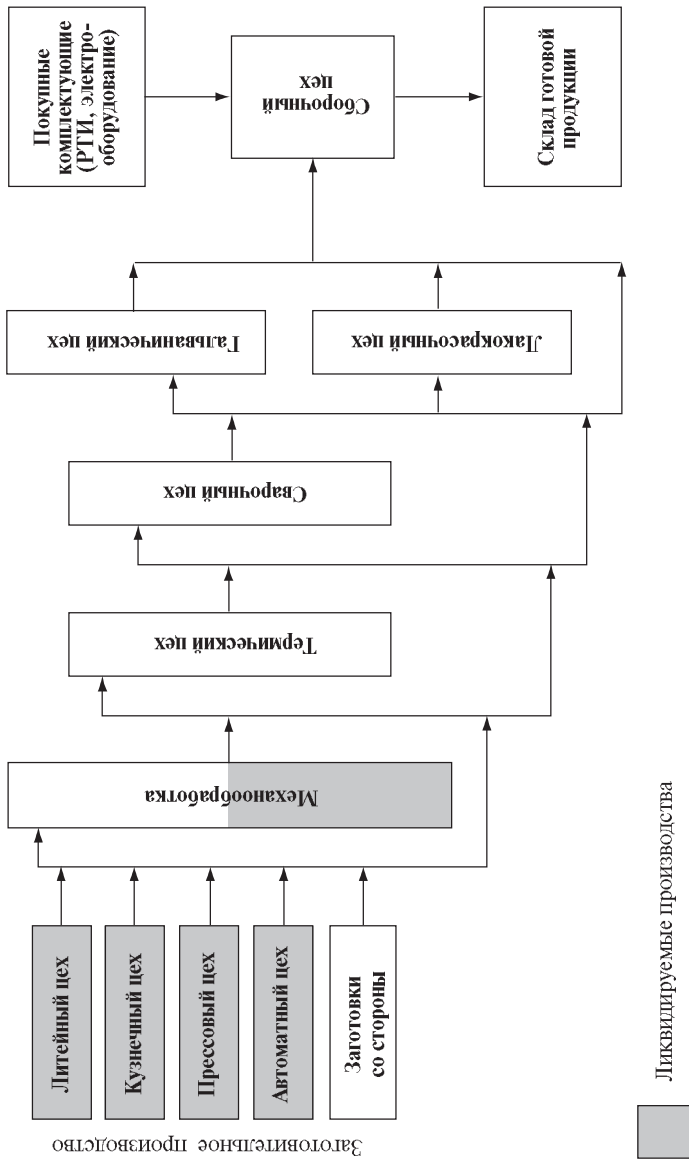


Рис. 7.9. Схема производства ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод»

них предприятий будут распределены пополам между *Iveco* и ОАО «ГАЗ». Объем выпуска грузовых автомобилей, в том числе легких и средних грузовиков и микроавтобусов, составит около 150 тыс. шт. в год.

На первом этапе реструктуризации в отдельные юридические лица также будут выделены деревообрабатывающее предприятие ОАО «ГАЗ» — «Новая сосна», мясокомбинат «Автозаводский», оранжерея и комбинат питания автозавода. Решение о выделении этих производств в отдельные юридические лица было принято на заседании совета директоров ОАО «ГАЗ» в сентябре 2002 г.

В результате реструктуризации непосредственно в составе ОАО «ГАЗ» останутся все основные производства, в том числе конвейер легковых автомобилей, производство литых заготовок, горячей и холодной листовой штамповки, механообработки деталей, узлов и др. Численность работников автозавода в ходе реструктуризации бизнеса и перевода части активов во вновь создаваемые предприятия сократится с 75 тыс. до 60–65 тыс. человек.

Кроме того, в рамках программы реструктуризации бизнеса, инициированной крупнейшим акционером ГАЗа — ООО «РусПромАвто», в 2003 г. создан холдинг специализированных машин на базе производств спецавтомобилей дочерних предприятий ООО «РусПромАвто». Речь идет о производстве спецавтомобилей ОАО «Арзамасский машиностроительный завод» (г. Арзамас, Нижегородская обл.), ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей» (г. Заволжье, Нижегородская обл.), а также об ОАО «Завод по производству корпусов» (г. Выкса, Нижегородская обл.). Управляющая холдинговая компания будет создана в Нижнем Новгороде.

Выделение непрофильных производств и производств комплекующих наряду с объединением ряда производств в холдинг позволит существенно снизить издержки производства, а также привлечь к участию в техническом переоснащении производств западных инвесторов, с которыми на базе дочерних обществ могут создаваться совместные предприятия.

7.4.8. *Аутсорсинг на Волгоградском тракторном заводе*

Одним из примеров организации, располагающей полным циклом производства, характерным для предприятий российского машиностроительного комплекса, был до недав-

него времени ОАО «Волгоградский тракторный завод» — крупнейший в России и странах СНГ производитель сельскохозяйственной техники. ОАО «ВГТЗ» производит гусеничные сельскохозяйственные тракторы ДТ-75 и ВТ-100 3-го класса различных модификаций и промышленные тракторы на базе серийных сельскохозяйственных тракторов 3-го класса. При этом:

- в 1990 г. на ОАО «ВГТЗ» было произведено 13% от общего производства сельскохозяйственных тракторов всех классов в СССР;
- доля ОАО «ВГТЗ» в структуре продаж тракторов всех классов, произведенных в странах СНГ, сократилась с 7% в 1998 г. до 6% в 2001 г., при общем росте производства сельскохозяйственных тракторов на 3,5%;
- доля ОАО «ВГТЗ» в структуре продаж гусеничных тракторов 3–4-го класса, произведенных в России и странах СНГ, сократилась с 50% в 1998 г. (3022 тракторов) до 33% в 2001 г. (2456).

За период 1990–2001 гг. производство ОАО «Волгоградский тракторный завод» сократилось в десятки раз.

В условиях значительного падения спроса на продукцию завода ключевыми проблемами выживания стала высокая доля постоянных затрат, обусловленная:

- а) низкой загрузкой производственных мощностей. Например, загрузка производственных мощностей в тракторном и военном производствах составляет 30–35%, в литейном и кузнечном производстве — 11–12%;
- б) избыточностью энергетических мощностей, рассчитанных на 100%-ную загрузку производства в условиях централизованного обеспечения, что вызвало существенный рост доли энергетических затрат;
- в) высоким уровнем затрат на содержание внутризаводской инфраструктуры, т.е. технологическая отсталость производства при ограниченных возможностях инвестирования.

При этом текущая система управления предприятием не могла обеспечить решение задач, стоящих перед предприятием, по следующим причинам:

- невозможность выработки единой стратегии для всех производств: разные цели, рынки, стратегии;
- ограниченность возможностей инвестирования в развитие производственно-технического комплекса.

В течение 2002–2003 гг. была разработана и реализована программа реструктуризации деятельности ОАО «Волгоградский тракторный завод», включающая три основных этапа (рис. 7.10).

Этап 1. Формирование дивизионной структуры управления предприятием; в структуре предприятия были выделены бизнес-единицы без статуса юридического лица — сборочные производства тракторной и специальной техники, заготовительное производство, сервисное производство. На этом этапе реформирования было проведено структурирование всех видов деятельности и выделены отдельные функции управления предприятием.

Этап 2. Переход на холдинговую схему управления; бизнес-единицы преобразованы в дочерние предприятия, образован холдинг ОАО «ВГТЗ».

Этап 3. Разработка и внедрение мероприятий по оптимизации деятельности созданных компаний.

При формировании самостоятельных юридических лиц в рамках холдинга ОАО «ВГТЗ» были выделены следующие предприятия:

- сбытовая компания — организация продаж сельскохозяйственной техники;
- компонентная компания — производство машиностроительных компонентов;
- тракторная компания — разработка и сборка тракторов;
- сервисная компания — компания, обеспечивающая предоставление комплекса промышленных услуг на территории производственной площадки;
- военное производство — производство спецтехники.

Этап формирования самостоятельных предприятий сопровождался анализом возможных направлений оптимизации их деятельности, включавший следующие альтернативы:

- сокращение мощностей под нужды собственного производства;
- дозагрузка производства сторонними заказами;
- реструктуризационный аутсорсинг.

В результате проведенного анализа для конкретных производств были предложены функциональные программы реструктуризационного аутсорсинга (табл. 7.1).

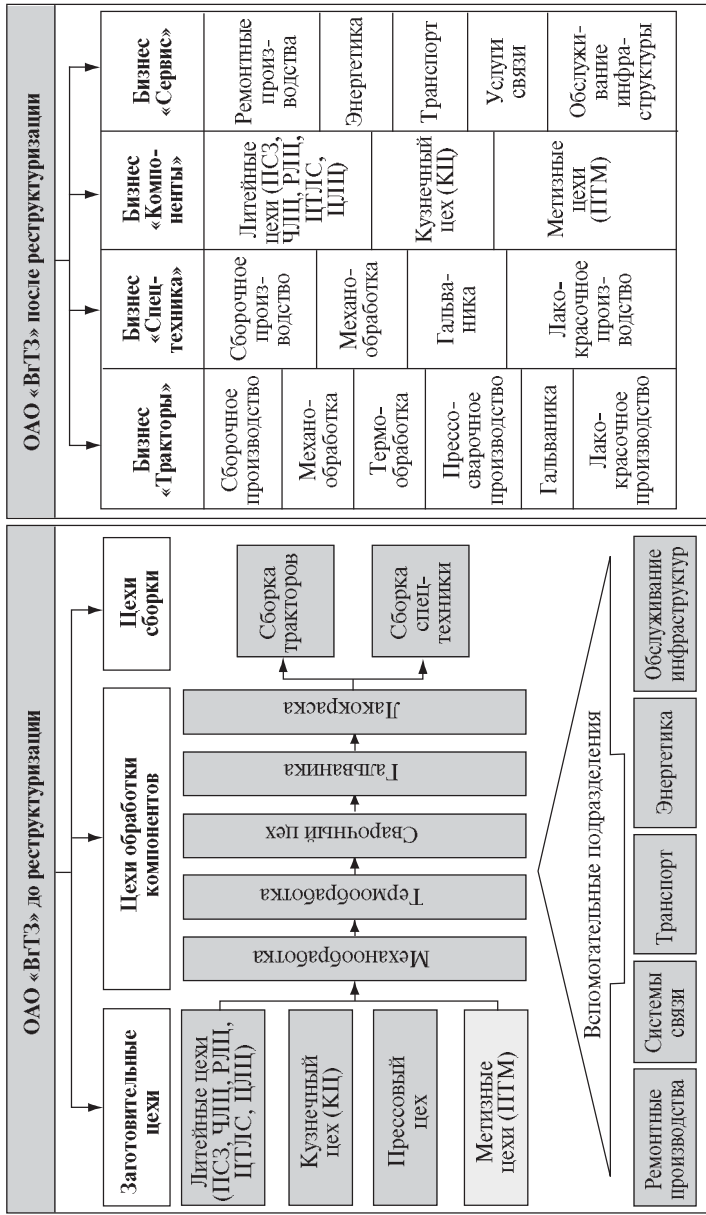


Рис. 7.10. Схема реструктуризации ОАО «Волгоградский тракторный завод»

Таблица 7.1

Выбор программы реструктуризационного аутсорсинга

Производства	Решения	Причина принятия решений (критерии)
<i>Заготовительные производства</i>		
Стальное литье	Отказ от аутсорсинга	Существовал высокий потенциал загрузки сторонними заказами
Точное стальное литье	Аутсорсинг	Себестоимость собственного производства выше рыночного уровня
Чугунное литье	Отказ от аутсорсинга	Отсутствие сторонних поставщиков
Цветное литье	Аутсорсинг	Себестоимость выше рыночного уровня цен
Ремонтное литье	Аутсорсинг	Себестоимость выше рыночного уровня цен
Кузнечный цех	Отказ	Отсутствие сторонних от аутсорсинга поставщиков
Прессовый цех	Отказ от аутсорсинга	Отсутствие сторонних поставщиков
Автоматно-серийный цех	Аутсорсинг	Себестоимость выше рыночного уровня цен
<i>Энергетические цехи</i>		
Котельная	Отказ от аутсорсинга	Отсутствие сторонних поставщиков
Компрессорные станции	Отказ от аутсорсинга	Отсутствие сторонних поставщиков
Углекислотная станция	Аутсорсинг	Себестоимость собственного производства выше рыночного уровня
Ацетиленовая станция		
Аммиачная станция		
<i>Транспортные цехи</i>		
Авто-транспортный цех	Аутсорсинг	Себестоимость собственного производства выше рыночного уровня

Окончание табл. 7.1

Производства	Решения	Причина принятия решений (критерии)
Железно-дорожный цех	Отказ от аутсорсинга	Отсутствие сторонних поставщиков, риск создания монополиста
Внутрицеховой транспорт	Отказ от аутсорсинга	Отсутствие сторонних поставщиков, риск создания монополиста
<i>Ремонтные цехи</i>		
Электро-ремонтный	Аутсорсинг	Высокая себестоимость, низкая квалификация ремонтного персонала
Цех обслуживания инфраструктуры		
<i>Прочие функциональные программы аутсорсинга</i>		
Снабженческие структуры	Отказ от аутсорсинга	Отсутствие конкурентных логистических компаний
Цех связи	Аутсорсинг	Себестоимость выше рыночного уровня

Разработанные функциональные программы реструктуризационного аутсорсинга были внедрены на предприятии в течение 2003 г., что, помимо сокращения затрат на обслуживание непрофильных активов, позволило достичь следующих результатов:

- снизить точку безубыточности основного бизнеса за счет трансформации постоянных затрат с уровня 3500 тракторов до 3000 тракторов;
- сократить общую численность персонала на 20%, или 1000 человек.

7.4.9. Аутсорсинг на российских фармацевтических предприятиях

Производство качественных препаратов, высокая квалификация специалистов отрасли, грамотно построенный менеджмент, гибкая маркетинговая политика — все эти факторы формируют конкурентоспособность российских организаций фармацевтической промышленности. Использование аутсорсинга способствует внедрению стандартов *GMP* («Пра-

вила надлежащей производственной практики», открывающие продукции российских фармацевтических предприятий выход на мировой рынок), переоснащению и модернизации производства, а также проведению НИР по разработке и производству оригинальных препаратов, дженериков и отечественных субстанций.

Некоторые мероприятия по использованию аутсорсинга в организациях фармацевтической промышленности отобраны в табл. 7.2.

Таблица 7.2

Использование аутсорсинга в организациях фармацевтической промышленности

Организация	Мероприятия по использованию аутсорсинга	Исполнитель
ЗАО «Сотекс»	Упаковочная линия	Итальянская фирма <i>SAM</i>
	Расходные материалы	Западные производители
ОАО «Нижфарм»	Концепция перевода организации на стандарты <i>GMP</i> (консалтинг)	Чешские и словацкие организации
	Обучение <i>GMP</i> сотрудников ОАО	Немецкая фирма <i>Pharmaplan</i>
Фармацевтическая фабрика Санкт-Петербурга	Разработка новых лекарственных средств	Институт мозга человека, Российская военно-медицинская академия, НИИ токсикологии
	Ремонт помещений в соответствии с требованиями <i>GMP</i>	Немецкая инженеринговая компания
Организация «Макиз-Фарма»	Продвижение препаратов	Кафедры ММА им. И.М. Сеченова
Фармацевтическая организация «Эвалар»	Выпуск лекарственных препаратов	Межрегиональный центр «Адаптоген», Институт наркологии МЗ РФ
ОАО «Акрихин»	Производство лекарственных средств	Европейские компании «Бристол-Майерс Сквибб», «Солвей», «Гек-стал», «КРКА»
	Монтаж и наладка современного оборудования	Чешская фирма «ЛабФарма»

Рассмотрим более подробно отдельные примеры использования аутсорсинга.

Руководство ЗАО «ФармФирма «Сотекс»» признало бесперспективным начинать в одиночку производство лекарственных средств в России «с нуля». Предприятие приступило к поиску партнеров, а соответственно, и выбору алгоритма сотрудничества. Предпочтительным оказалось партнерство на условиях аутсорсинга, а именно — строительство в России линии по упаковке и расфасовке импортных лекарств, поступающих от иностранного производителя. К сотрудничеству были привлечены восточно-европейские и индийские компании. Бизнес этих компаний исторически связан с Россией, и российский рынок сбыта представляет для них огромный интерес. Кроме того, препараты, производимые этими предприятиями, являются доступными для российского потребителя с точки зрения цены.

Выбранная стратегия оказалась выгодной как отечественному производителю «Сотекс», так и его партнерам по аутсорсингу. «Сотекс» получил возможность выпуска ликвидных продуктов с уже имеющейся историей продаж и начал осваивать современные технологии производства лекарственных средств. Партнеры смогли позиционировать собственные продукты как российские, использовать склад «Сотекс» в качестве дополнительного центра продаж, а также снизить цены на препараты, повысив таким образом их конкурентоспособность на российском рынке. И, наконец, от подобного сотрудничества выиграл и потребитель лекарственных средств за счет снижения себестоимости производства, а следовательно, и цены.

Производственные операции на ЗАО «Сотекс» выполняются сегодня с использованием упаковочной линии итальянской фирмы *SAM*, а также оборудования, предназначенного для фасовки в полимерные и стеклянные флаконы. Расходные материалы — фольга и пленка — закупаются у отечественных производителей. Работая в условиях аутсорсинга, «Сотекс» получает реальную возможность приобщиться к современным технологиям производства (все партнеры организации аккредитованы международными организациями на соответствие стандартам *GMP*). Соответственно одновременно с импортом технологий в организации формируется и современная европейская система обеспечения качества продукции.

В России до настоящего времени недостаточно проектных организаций, способных разработать приемлемую концепцию перевода компании на стандарты *GMP*. Поэтому среди проектных организаций, предоставляющих эти услуги ЗАО «Нижфарм», оказались чешские и словацкие компании. «Нижфарм» сотрудничает также с консалтинговой компанией, которая занимается вопросами валидации, аудита, системы менеджмента качества (СМК) и документацией СМК. Прибегнуть к аутсорсингу руководству компании пришлось из-за необходимости реконструкции производства. Обучение *GMP* сотрудников ЗАО «Нижфарм» проводилось российскими и чешскими специалистами, а также представителями немецкой фирмы *Pharmaplan*. В настоящее время благодаря применению аутсорсинга в организации практически завершена реконструкция производства в соответствии с требованиями *GMP*, начато строительство склада готовой продукции, соответствующего *GMP*.

Фармацевтическая фабрика Санкт-Петербурга сотрудничает в области разработки новых лекарственных препаратов с Институтом мозга человека, Санкт-Петербургской химико-фармацевтической академией, Российской военно-медицинской академией, НИИ токсикологии, НИИ гриппа. В июне 2001 г. на фабрике начал работать новый цех мягких лекарственных форм. Цех оснащен реактором производства Германии, а также машинами фирмы *Kalix* (Франция) и отвечает стандарту качества *GMP*. Инвестиции в этот проект составили около 340 тыс. долл. Почти треть из них были вложены в ремонт помещений. Организации, которые могут отремонтировать помещение в соответствии с требованиями ОСТ 42-510-98 «Правила организации производства и контроля качества лекарственных средств», отыскать очень сложно, поскольку у петербургских строительных организаций еще нет достаточного опыта проведения подобных работ, поэтому приходится обращаться за консультациями к немецкой инженеринговой компании.

Тесное взаимодействие на условиях аутсорсинга с практическим здравоохранением и медицинской общественностью является одной из важнейших составляющих работы организации «Макиз-Фарма». Продвижение тех или иных препаратов соотносится не только с соображениями рыночной конъюнктуры, но и с мнением ведущих специалистов в той или иной области медицины, научными учреждениями и т.п. В частности, компа-

ния поддерживает тесное сотрудничество на условиях аутсорсинга с рядом кафедр ММА им. И.М. Сеченова, проблемной лабораторией по разработке, изучению, внедрению, производству и маркетингу РАМН и др. Это позволяет гарантировать потребителю, что любой из препаратов, выпускаемых «Макиз-Фарма», произведен в соответствии с европейскими стандартами качества и является эффективным с позиции доказательной медицины.

Бийская фармацевтическая организация «Эвалар» производит лекарственные препараты и БАД из растительного сырья. Изучая ассортиментные возможности, организация плодотворно сотрудничает на условиях аутсорсинга со многими ведущими в России научными организациями. Например, выпуск эликсира «Эвалар» освоен при участии межрегионального центра «Адаптоген» (Санкт-Петербург). Совместно с Тихоокеанским научно-исследовательским рыбохозяйственным центром освоено производство иммуномодулятора для профилактики онкологических и вирусных заболеваний. Всесторонние испытания фитопрепаратов для борьбы с наркоманией, алкоголизмом и курением проведены при участии Института наркологии МЗ РФ (Москва). Подписаны договоры с ВИЛАРом (Москва), Алтайским государственным медицинским университетом (Барнаул), Санкт-Петербургской химико-фармацевтической академией о проведении клинических испытаниях новых препаратов. Все БАД, разработанные организацией «Эвалар», проходят гигиенические испытания в Институте питания МЗ РФ (Москва), а парфюмерно-косметические препараты — в Центре косметологической коррекции ЦКБ МО РАН на условиях аутсорсинга.

Среди множества функций, которые фармацевтическая организация может передать тому или иному аутсорсеру, существуют такие, которые вообще невозможно осуществить без применения аутсорсинга. В частности, речь идет о разработке новых оригинальных препаратов. Даже самые успешно развивающиеся российские фармацевтические организации не располагают ни научными кадрами, ни экспериментальной базой, и поэтому разработку новых препаратов они поручают отечественным научным учреждениям. Примером тому может служить заказ **ФАО «Ферейн»** на разработку нового комбинированного противомикробного препарата Государственному научному центру антибиотиков (ГНЦА) МЗ РФ. Во второй половине 1990-х гг.

маркетинговая служба ФАО «Ферейн», совместно с ведущими клиницистами в области терапии, отоларингологии, педиатрии и других специальностей, пришла к выводу о том, что в результате привыкания населения к целому ряду антибиотиков возникла необходимость создания нового комбинированного противомикробного препарата. Далее ФАО «Ферейн» оплатило разработку нового препарата ГНЦА МЗ РФ. В результате двухлетней работы в ГНЦА был создан оригинальный бренд под названием «Ампиокс», впоследствии запатентованный ФАО. Услуга ГНЦА стоила ФАО «Ферейн» порядка 1,2 млн долл. При этом объемы продаж данного препарата неуклонно росли и в 2002 г. в денежном выражении составили около 7 млн долл., т.е. экономический эффект данной сделки очевиден.

Среди услуг аутсорсинга, используемых российскими производителями и продавцами лекарственных средств, все большее распространение получают также услуги в области информационных технологий (*IT*-аутсорсинг). В частности, в последние 2–3 года к традиционным формам лекарственного обеспечения населения добавилась еще одна — доставка лекарств на дом. На современном российском рынке эта деятельность представлена тремя типами различных структур:

- электронные поисковые системы («*E*-аптека», «*WEBAPTEKA*»), основой бизнес которых — информационные технологии; они консультируют аптеки и доставляют лекарства по заявкам;
- специализированные интернет-порталы («Аптека *WER.ru*», «Медицинский рынок») — консалтинговые организации, которые сотрудничают с какой-либо из аптек и торгуют ее ассортиментом;
- сами аптеки, которые с привлечением специалистов по *IT* создали собственные *web*-сайты и доставляют лекарства на дом по телефонным заказам.

Сегодня более 2% всех продаж в Москве составляет продажа лекарств с доставкой на дом. Для того чтобы иметь успех в этом секторе рынка, необходимо использовать интегрированные маркетинговые технологии, профессионально предоставлять информацию потребителю, оперативно выполнять заказы, иметь наиболее полный ассортимент и конкурентные цены, а также максимально удовлетворять потребности клиента. В целом же фармацевтический рынок постепенно переходит от маркетинга

просто товара к маркетингу услуги благодаря использованию IT-аутсорсинга.

7.4.10. Аутсорсинг российских ракетостроителей

Если рынок аутсорсинга основного и вспомогательного производства в гражданских отраслях народного хозяйства России в начале XXI в. только формируется, то аутсорсинг в производстве ракетных и других оборонных и космических комплексов в СССР и России имеет многолетнюю историю.

Появление ракет на Руси отмечается авторами псковской летописи в XV в. В 1680 г. в Москве организуется специальное «ракетное заведение» по производству фейерверочных, осветительных и сигнальных ракет. Первые боевые ракеты в России были созданы в середине XIX в. генералом К.И. Константиновым. Настоящую сенсацию во время Второй мировой войны произвели «катюши» — реактивные артиллерийские установки. В послевоенные годы большинство разработчиков реактивной артиллерии составили ядро создателей современной ракетной и космической техники.

Всему миру известны ракетные комплексы типа С, «Тополь», СС и др. Первая в мире система зенитно-управляемого ракетного оружия С-25 создана под руководством академика А.А. Расплетина (1908–1967). Именно этой системой, но уже следующего поколения, С-75 (главный конструктор дважды Герой Социалистического Труда Б.В. Бункин) был сбит американский летчик-шпион Пауэрс, который на своем У-2 летел к ядерному объекту под Челябинском. Трудно найти страну, которая не купила эту систему. Среди крупных покупателей — Малайзия, Индонезия, страны Латинской Америки, Китай и др. В настоящее время на мировом рынке высоко ценится система С-300, которая по своим тактико-техническим характеристикам превосходит американскую систему «Пэтриот», других же аналогичных систем в мире нет.

Что касается космических кораблей, то в мире есть только две страны, которые способны их производить: Россия и США. Российские космические корабли «Союз» и «Прогресс» по своей надежности превосходят американский шаттл «Колумбия».

Только с использованием российских космических кораблей корректируется орбита МКС (международной космической

станции), представляющей собой уникальное сооружение стоимостью около 100 млрд долл. и весом 240 т.

Именно благодаря аутсорсингу в производстве оборонные и космические комплексы имеют столь высокие тактико-технические характеристики. Процесс их производства был организован следующим образом: выбиралось головное предприятие по выпуску комплекса, к которому на конкурсной основе прикреплялись предприятия — поставщики узлов и агрегатов. География такой сетевой структуры простиралась от западных до восточных границ страны, причем контроль качества поставляемых узлов и агрегатов осуществлялся представителями заказчика — Министерства обороны. За организацию работы и сроки изготовления отвечала Военно-промышленная комиссия (ВПК) при правительстве страны. Научно-техническое и методическое обеспечение организации производства было возложено на научно-технический совет по экономике оборонных отраслей промышленности при ВПК, состоящий из представителей следующих центральных научно-исследовательских институтов: «Центр», «Атоминформ», «Монолит», «Экос», «Агат», НИИ 46, «Электроника» и др., а также ученых, работавших непосредственно в сфере производства. В 1992 г. этот совет работать перестал.

В настоящее время в связи с расширением границ применения аутсорсинга и получаемых при этом результатов, очевидно, Министерству экономического развития и торговли Российской Федерации целесообразно этот опыт использовать.

7.4.11. Аутсорсинг в ОАО «Российские железные дороги»

Развитие экономики России во многом зависит от эффективной работы железнодорожного транспорта, который по-прежнему остается самым распространенным в стране. Постоянно увеличиваются объемы перевозок, возрастает и роль использования современной методологии в управлении этой стратегически важной для народного хозяйства отраслью.

Продолжается структурная реформа, в результате которой из структуры МПС РФ было выделено ОАО «РЖД» — одна из самых крупных и перспективных российских компаний. Было создано 27 дочерних обществ ОАО «РЖД». Произошло разделение по сферам деятельности: производство и капитальный ремонт путевой техники; производство средств железнодорож-

ной автоматики и телемеханики; капитальное строительство и проектно-изыскательские работы; ремонт грузовых вагонов; научно-исследовательские и проектно-изыскательские работы; контейнерные грузовые перевозки; перевозки грузов изотермическим подвижным составом; пригородные пассажирские перевозки. К концу реформирования ОАО «РЖД» должно превратиться в эффективный диверсифицированный холдинг, который полностью сможет обеспечивать потребности экономики и населения России в железнодорожных перевозках.

Для успешной реализации намеченных целей и совершенствования механизма управления ОАО «РЖД» разрабатывает и реализует собственный комплексный проект аутсорсинга, один из крупнейших в России. Аутсорсинг выбран руководством компании в качестве основного инструмента управления **с целью создания внутреннего конкурентного рынка и повышения эффективности функционирования всех структурных звеньев холдинга.** В дальнейшем в качестве партнеров ОАО «РЖД», обеспечивающих глобальную конкурентоспособность компании и возможности ее выхода на мировой рынок, должны выступать аутсорсинговые компании.

По мнению руководства ОАО «РЖД», основным типом аутсорсинговой компании должна стать внешняя по отношению к ОАО «РЖД» специализированная организация, привлекающая высококвалифицированный персонал и применяющая передовые эффективные технические средства и технологии. Данная компания должна обеспечивать высокое качество предоставляемых услуг, выполняемых работ, поставляемой продукции или выполнения отдельных функций с меньшей стоимостью работ по отношению к собственным затратам ОАО «РЖД» и конкурирующих компаний.

Примером успешного использования аутсорсинговых отношений в высокотехнологичной сфере деятельности является создание и успешное развитие компании «Транстелеком». Организованная в 1997 г. и функционирующая на принципах аутсорсинга компания создала крупнейшую в стране волоконно-оптическую магистральную цифровую сеть связи протяженностью более 45 тыс.км. Эта сеть проложена вдоль железных дорог и имеет более 900 узлов доступа в 71 из 89 регионов России, а также выходы на сети связи железных дорог Белоруссии, Украины, Казахстана, стран Балтии, Финляндии, Монголии и

Китай. Она не только полностью покрывает потребности железнодорожников в телекоммуникациях, но и эффективно используется в коммерческих целях для оказания услуг связи сторонним заказчикам.

Одной из приоритетных задач структурной реформы является повышение экономической эффективности деятельности ОАО «РЖД» — необходимое условие обеспечения конкурентоспособности компании и выхода на рынки СНГ и Западной Европы. Критерий экономической эффективности при переходе к аутсорсингу филиалов ОАО «РЖД» сформулирован следующим образом: «Экономическая эффективность от использования аутсорсинга для определенного вида работ (услуг) обеспечивается, если затраты ОАО «РЖД» на аутсорсинг меньше затрат ОАО «РЖД» на выполнение этого вида работ (услуг) собственными силами»¹. ОАО «РЖД» разработана и используется специальная методика расчета экономической эффективности при переходе подразделений к аутсорсингу. В качестве целей использования аутсорсинга определены:

- повышение экономической эффективности и снижение издержек хозяйственной деятельности филиалов;
- снижение потребности филиалов в инвестициях на развитие непрофильных видов деятельности;
- создание условий для удовлетворения сезонной потребности филиалов в дополнительном персонале;
- повышение качества выполнения отдельных работ (услуг), которые передаются на аутсорсинг;
- решение стратегических задач ОАО «РЖД»².

Опыт использования аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД» отражает последовательное стремление менеджмента обеспечить высокую эффективность и управляемость одной из крупнейших российских компаний. В 2005 г. на аутсорсинг переданы следующие работы:

- уборка помещений и территорий,
- экипировка, наружная и внутренняя мойка вагонов,
- охрана пассажирских вагонов,
- стирка белья и др.

Доля этих видов работ в общем объеме составила 27,8%.

¹ Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД» (утв. ОАО «РЖД» от 27 апреля 2006 г. № 520).

² Там же.

По данным ОАО «РЖД», только в 2005 г. экономический эффект от применения аутсорсинга в компании составил свыше 400 млн руб. При этом расходы железных дорог на оплату услуг аутсорсинговых компаний составили свыше 4,8 млрд руб. Перечень непрофильных видов деятельности, которые целесообразно передавать на аутсорсинг, определяется внутренними документами и специальным Положением об аутсорсинге. «Российские железные дороги» разрабатывают перспективную программу внедрения аутсорсинга до 2010 г.

Обеспечение экономической эффективности от использования аутсорсинга в соответствии с указанным Положением достигается за счет выполнения следующих условий:

- выбор аутсорсера на конкурсной основе; при этом важным критерием для участия в конкурсных процедурах является наличие сертификата соответствия стандарту аутсорсингового предприятия, выданного Регистром по сертификации на федеральном железнодорожном транспорте;
- затраты филиала на оплату работ (услуг), выполняемых аутсорсером, должны быть меньше затрат на выполнение этих работ (услуг) собственными силами;
- обеспечение экономической безопасности ОАО «РЖД» и сохранение его рыночных позиций;
- сохранение и повышение качества выполняемых работ (услуг);
- сокращение персонала филиала, занятого выполнением работ (услуг), передаваемых аутсорсеру.

Новое многообещающее направление развития аутсорсинга — создание российского рынка услуг по ремонту подвижного состава. На 1 июля 2007 г. 34,1% парка грузовых вагонов принадлежало организациям, вынужденным пользоваться услугами монополиста вагоноремонтной отрасли — ОАО «РЖД», либо ремонтировать вагоны за границей. Выделенный в 2006 г. в отдельный бизнес новый филиал компании — Центральная дирекция по ремонту грузовых вагонов — объединяет сегодня 125 депо и 23 вагоноколесных мастерских. Собственники вагонного парка рассчитывают, что с переходом ремонтных предприятий к аутсорсерам следует ожидать снижения или стабилизации цен на данные услуги с одновременным повышением качества ремонта.

Анализируя опыт продвижения методологии аутсорсинга в управлении ОАО «РЖД», можно выделить следующие **основные этапы** процесса аутсорсинга:

- реструктуризация ОАО «РЖД», создание дочерних обществ, консолидация специализированных активов;
- выявление критериев эффективности управления специализированными активами и видами деятельности с позиции «рынка потребителя»;
- выявление основных требований к управлению активами и видами деятельности, обеспечивающих экономическую эффективность и безопасность функционирования отрасли;
- формирование внутреннего рынка услуг аутсорсинга, использование смешанных и промежуточных форм аутсорсинга (внутреннего аутсорсинга, аутстаффинга);
- стандартизация требований, сертификация поставщиков услуг аутсорсинга;
- продажа специализированных активов, формирование конкурентной среды и внешнего рынка услуг аутсорсинга.

7.5. РОССИЙСКИЙ РЫНОК АУТСОРСИНГА ДЛЯ ЗАРУБЕЖНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Россия представляет несомненный интерес для ведущих зарубежных производителей, которые стремятся экспортировать отнюдь не сырьевые ресурсы, а высококачественную продукцию. Успешные решения в продвижении продукции на российском рынке найдены, в первую очередь путем **организации совместных предприятий** и дочерних фирм для реализации схем аутсорсинга. Показателен опыт компании ОАО СП «Тиги Кнауф», создавшей в 1998 г. специализированную фирму под названием «Тиги Кнауф Маркетинг» для осуществления деятельности в сфере маркетинга и сбыта.

СП «Тиги Кнауф» выпускает строительные отделочные материалы. В организации производства приоритетным направлением стало обеспечение качества производимой продукции. Для этого была разработана и внедрена система многоступенчатого контроля на всех этапах производства. Основным продуктом производственной деятельности являются сухие смеси. В качестве сырья для производства сухих смесей служит природный гипсовый камень. Добываясь чистоты поступающего сырья, предприятие приобрело в долгосрочную аренду месторождения гипсового камня

(сейчас группе заводов Кнауф принадлежит около 80% гипсовых месторождений на территории России). Для его переработки были закуплены гипсовые мельницы и печи обжига, аналогов которым в стране до сих пор нет. В результате этих двух операций в производство поступает высококачественный обожженный гипс. Для получения готовой продукции остается только добавить необходимые химические добавки (компаунд) и ноу-хау. Основное требование к компаундам — постоянство состава. Для выполнения этого требования в качестве поставщика был выбран один из крупнейших европейских химических концернов.

Но, несмотря на корпоративные усилия, объем реализации сухих смесей с 1995 г. стал катастрофически сокращаться. Руководство предприятия приняло волевое решение о создании новой фирмы «Тиги Кнауф Маркетинг» с делегированием ей функций маркетинга и сбыта.

Современный уровень мышления сотрудников новой фирмы позволил в достаточно короткие сроки по-новому взглянуть на проблему продаж и организовать эффективное продвижение продукции на рынок. Аутсорсинговый подход практически не имел пока аналогов в российской действительности, и он показал свою результативность.

Фирма была организована как самостоятельная структура, связанная с основным предприятием договорными отношениями и находящаяся на полном финансовом и хозяйственном самообеспечении. Она представляет собой закрытое акционерное общество, учредителями которого в период становления являлись предприятие СП «Тиги Кнауф» (80% акций) и физические лица (20% акций) — руководители предприятия и фирмы. Основной задачей фирмы является организация сбыта готовой продукции и маркетинговые исследования состояния рынка сбыта корпоративной продукции.

Фирма связана с основным предприятием договором, определяющим предмет их совместной деятельности и взаимные обязательства.

Основным предметом совместной деятельности являются: маркетинг, торгово-закупочные, сбытовые и экспортно-импортные операции с готовой продукцией, кредитно-финансовые услуги и др.

Деятельность фирмы и основного предприятия тесно увязаны по всем основным вопросам, включая формирование заказа на производство продукции, ценовую стратегию, технико-экономическое обоснование производства, комплектацию продаж, разработку транспортных схем, рекламную стратегию. Таким образом, по основным вопросам производственно-сбытовой деятельности предприятие и фирма образуют единую систему, действующую на основе совместно выработанных решений. Именно системный подход к организации деятельности фирмы и предприятия на основе результатов маркетинговых исследований обеспечивает достижение наилучших экономических результатов.

На отдел внешних связей возложена задача поиска зарубежных партнеров, а также подготовка и сопровождение экспортно-импортных контрактов.

Для решения главной задачи по увеличению рыночной доли ЗАО «Тиги Кнауф Маркетинг» в своей деятельности использует конкурентные стратегии рыночного участия, стратегии продвижения с реализацией программы продвижения. Главным содержанием конкурентных преимуществ явилась ценовая политика, в основу которой был положен конъюнктурный подход, когда цена формируется с учетом эластичности ее спроса. Учет рыночных тенденций и закономерностей в совокупности с высоким качеством производимой продукции и более низкими издержками, чем у иностранных производителей, определили ценовую нишу. Конечный покупатель должен получить продукцию, не уступающую в качестве импортной, но по более низкому цену. Основными конкурентами компания определила для себя иностранных производителей. В результате такой стратегии за довольно короткий промежуток времени смеси Кнауф заняли лидирующее положение на рынке сухих строительных смесей, что подтверждают выдержки из «Обзора рынка сухих строительных смесей» (2002 г.):

«Среди модифицированных смесей, как по рангу (месту в продажах), так и по представленности в торговой сети, лидирует Кнауф». «Сочетание восприятия марки как дорогой, но качественной, наиболее характерно для смесей Кнауф» и др.

После кризиса 1998 г., когда многие зарубежные производители вынуждены были отозвать свои представительства из России, значительно расширилось применение **аутсорсинга в сфере маркетинговых услуг**. Примером может служить российский фармацевтический рынок. Сейчас, по оценке экспертов, около 7% лекарств продается в России с помощью аутсорсинговых компаний, и их доля на рынке стабильно растет.

Первым аутсорсером на российском фармацевтическом рынке стала компания «Оникс». Когда в 2000 г. немецкий концерн *Bayer* практически свернул свою деятельность в России, весь бизнес по фармацевтическим препаратам и бытовой химии был передан компании «Оникс», которую создали несколько бывших сотрудников российского офиса *Bayer*. В конце 2000 г. «Оникс» заключил договор аутсорсинга с датской компанией *Leo Pharmaceutical* (сейчас она называется *Leo Pharma International*). В 2003 г. клиентом «Оникса» стал производитель лечебной косметики немецкая компания *Sebapharma*. «Аутсорсинг оптимален в тех случаях, когда компания хочет обозначить свое присутствие на рынке, но при этом не хочет нести серьезные риски», — полагает генеральный директор «Оникса» Елена Шмидт. Дальнейшее развитие «Оникс» планирует не только на фармрынке, но и на рынке потребительских товаров. Компания «Оникс» — пример классического аут-

сорсинга полного цикла. Компания обеспечивает своим клиентам полный спектр услуг: поиск контрагентов, логистику, организацию продаж, маркетинг, рекламу, продвижение, юридическую поддержку. В задачу аутсорсера также входит контроль за движением товара по всему пути его следования — от таможни до конечного потребителя. Такая схема позволяет клиентам экономить на таких постоянных расходах, как содержание персонала, офиса, оргтехники, транспорта и проч. По словам представителей компании «Оникс», она получает вознаграждение в зависимости от объема продаж препаратов.

Наряду с созданием коммерческих представительств и формированием сбытовых сетей, поставщики мирового уровня заинтересованы в реализации силами российских предприятий также ряда производственных бизнес-процессов, например, сборки и предпродажной подготовки продукции. Подобные цели, в частности, преследовало создание в 90-х гг. XX в. ряда предприятий совместно с западными автомобильными концернами.

Иностранные автосборочные заводы в России

«Автофрамос». Открытое акционерное общество «Автофрамос» было создано 2 июля 1998 г. как совместное предприятие компании *Renault* и Правительства Москвы. Основное направление деятельности предприятия — производство и реализация автомобилей *Renault* в России. С 1999 г. ОАО «Автофрамос» является эксклюзивным импортером автомобилей *Renault* в России. 29 апреля 1999 г. собран первый автомобиль *Renault Megane*. Затем была налажена сборка *Renault 19*, которая вскоре была прекращена. В начале 2001 г. на предприятии смонтировали оборудование для выпуска *Renault Clio Symbol*, но выпуск этой модели из-за таможенных проблем наладить так и не удалось. Расходы на растаможивание и затраты на организацию производства были столь велики, что выгоднее было ввозить в Россию готовые автомобили. «Автофрамос» пытался добиться режима свободного таможенного склада, неоднократно просил у правительства таможенных и налоговых льгот, но тщетно.

В начале 2002 г. на головном заводе во Франции начали собирать новое поколение *Renault Clio*, а устаревший *Renault Symbol* стали производить в Турции. Такая же модель выпускается в Москве. Французы решили ввозить не машинокомплекты (кузов в сборе и двигатель), а детали и комплектующие. Можно было предположить, что таким образом *Renault* сможет снизить себестоимость: ведь машинокомплекты растаможиваются по ставке 30%, а детали — 10–15%. Однако удешевления не получилось из-за увеличения расходов на доставку деталей.

«Донинвест». Таганрогское предприятие с 1995 г. собирало автомобили *Daewoo (Nexia и Espero)* на заводе «Красный Аксай». В 1997 г. «Донинвест» инвестировал в строительство Таганрогского

автомобильного завода, на котором с 1998 г. начался выпуск автомобиля «Ассоль» с торговой маркой «Донинвест». Однако из-за банкротства *Daewoo* и перебоев с поставками комплектующих в 1999 г. завод переориентировался на сборку автомобиля «Орион-М» (*Citroen Berlingo*), а в начале 2001 г. аналогичный контракт был заключен с компанией *Hyundai* на выпуск автомобиля *Accent*. Этот автомобиль выпускается заводом до сих пор, причем как с ручной, так и автоматической коробкой передач.

«**Автотор**», Калининградское ЗАО «Автотор» создано в 1994 г. Первые автомобили собраны в 1995 г. С 1999 г. предприятие начало сборку автомобилей *BMW*. В 2002 г. «Автотору» передана лицензия на производство *KIA Sportage*, снятого с конвейера корейской фирмы. Сейчас предприятие выпускает 7 автомобилей: *KIA Rio*, *Carnival*, *Sportage*, *Magentis* и *BMW* 3-й и 5-й серий, а также малотоннажный грузовик *KIA*.

ЕлАЗ-ГМ. 7 декабря 1995 г. между Елабужским автомобильным заводом (ЕлАЗ) и корпорацией *General Motors* был подписан договор о создании в Елабуге совместного предприятия «Корпорация ЕлАЗ-ГМ» для организации производства 50 тыс. легковых автомобилей в год. В начале 1996 г. совместное предприятие было зарегистрировано, а в декабре 1996 г. в Елабуге был собран первый автомобиль *Chevrolet Blazer*. В 1998 г. елабужский внедорожник *Chevrolet Blazer* был снят с производства из-за низкого спроса, в 1999 г. началась сборка автомобилей *Opel Vectra* с кузовом седан и двигателем 2,0 л, в 2000 г. появилась более доступная версия с двигателем 1,6 л, но и она не принесла успеха ЕлАЗ-ГМ. В 2001 г. производство автомобилей было завершено, проект признан экономически невыгодным и *GM* решила прекратить свое участие в проекте.

ГМ-АвтоВАЗ. Совместное предприятие «АвтоВАЗа» и *General Motors* было основано в 2001 г., а в 2002 г. начало производство внедорожников *Chevrolet Niva*. Проектная мощность СП — 75 тыс. автомобилей в год, из них: 60 тыс. — внедорожники *Chevrolet Niva*, а 15 тыс. планируется отдать под другой легкой автомобиль. Возможно, второй моделью ГМ-АвтоВАЗ станет адаптированная для России модель *Opel Astra T3000*. Первый внедорожник *Chevrolet Niva* производства СП ГМ-АвтоВАЗ был выпущен 23 сентября. В 2002 г. выпущено 456 автомобилей *Chevrolet Niva*, а в 2003 г. планируется выпустить 35 тыс. (из них 5 тыс. пойдут на экспорт).

Ford-Всеволожск. Завод *Ford* во Всеволожске открыт 9 июля 2002 г. — одно из крупнейших иностранных предприятий в России, является собственным производством *Ford Motor Co*. Его проектная мощность составляет 25 тыс. автомобилей в год. Это предприятие является первым предприятием с полным сборочным циклом (окраской, сваркой, сборкой) среди иностранных автопроизводств в России. Оно выпускает *Ford Focus* с тремя кузовами (универсал, седан, хэтчбек) в трех комплектациях.

«**Нижегородмоторс**». СП было создано ГАЗом и *FIAT* в феврале 1998 г. специально для налаживания на газовском конвейере

сборки седанов *Marea* и *Palio*, а также универсала *Palio Weekend*. В СП планировалось вложить 800 млн долл. и довести объем выпуска до 150 тыс. автомобилей в год. Но после дефолта 1998 г. проект был заморожен. Сотрудничество с итальянскими партнерами возобновилось в апреле 2002 г.: компания «РусПромАвто» подписала соглашение с *Iveco* (подразделение *FIAT*) о совместном производстве дизельных двигателей для «газелей» и сборке легких грузовиков *Iveco*¹.

И все же, несмотря на уже десятилетний опыт работы и несомненный успех ряда подобных проектов (например реализованного концерном *Ford*), доля иномарок российского производства в общем объеме продаж автомобилей пока невелика. Иностранные производители автомобилей, а также бытовой техники, электроники и других видов продукции, рассчитывавшие в середине 1990-х гг. на постепенное развитие российского рынка услуг (например контрактной логистики) и производство ряда комплектующих на российских же предприятиях, столкнулись с серьезными проблемами. Основными из них являются низкое качество местного производства и неразвитая инфраструктура. Так, например, для своего завода во Всеволожске компания *Ford* нашла в России пока только производителей ковриков в салоне, брызговики и стекла. Компания *Fiat* в течение двух лет пыталась найти в России предприятие, которое смогло бы производить автозапчасти в соответствии с европейскими стандартами. Менеджеры *Fiat* посетили 127 российских предприятий, производящих автозапчасти, оценивая их по 100-балльной шкале. 87 предприятий набрали менее 50 баллов, а 40 предприятий, заслуживших от 50 до 85 баллов, смогут сотрудничать с зарубежными автопроизводителями через несколько лет, причем только в том случае, если привлекут значительные инвестиции для своего развития². Не оправдались также надежды на создание эффективной российской системы логистического сервиса: доставка комплектующих для работы совместных предприятий обходится слишком дорого, по этой причине объемы выпуска и сроки выполнения заказов остаются ограниченными, так же как и возможности роста.

Тем не менее, несмотря на серьезные трудности в реализации отдельных проектов, российский рынок был и остается

¹ По данным www.gazeta.ru, 2001.

² Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. — М.: Дело, 2003.

привлекательным для зарубежного производителя. Процессы экономической глобализации необратимы, и российские компании должны найти свое место на мировом рынке. Будет ли это место поставщика сырьевых ресурсов или поставщика услуг промышленного аутсорсинга? В значительной степени **перспективы эффективной интеграции в систему мирового разделения труда для российских предприятий зависят от стремления самих российских предприятий выйти на тот уровень качества, который необходим зарубежным партнерам.** Аудит и сертификация систем качества являются для российского бизнеса первым шагом на пути повышения эффективности и конкурентоспособности. Международные стандарты качества серии *ISO* признаны в качестве национальных всеми индустриально развитыми странами. Сертификация поставщиков в соответствии с международными, а также отраслевыми стандартами — обязательная процедура. Такая процедура традиционно используется еще с 60-х гг. XX в., как это было показано на примере американских автомобилестроительных компаний (см. параграф 1.3. «Аутсорсинг в производстве»). Для российских компаний, стремящихся выйти на международный рынок в качестве аутсорсеров, обязательным является также соответствие требованиям аудиторов качества компании-заказчика.

Примером интеграции российской компании в бизнес-систему мирового класса является опыт работы ЗАО «Инструм-Рэнд» — одного из ведущих российских производителей пневмоинструмента (г. Павлово, Нижегородская обл.). Учредителями ЗАО «Инструм-Рэнд» являются американская компания *Ingersoll Rand* (60% акций), ОАО «ГАЗ» (25%) и павловское ОАО «Мехинструмент» (15%).

Американская компания предложила немецкому партнеру свой завод, размещенный в России, для производства рулевой колонки принципиально новой конструкции, разработанной *Ingersoll Rand*. Смысл инновации состоит в том, что во время аварии руль автомобиля складывается и не травмирует человека, при этом водитель имеет возможность продолжать управлять машиной. По результатам испытаний, проведенных в 2001 г., эта рулевая колонка признана наиболее надежной и лучшей в своем классе. В Европе такое рулевое управление не производится.

В марте 2002 г. в Павлово приехали аудиторы *Mercedes-Benz (MB)* в области качества. После первого знакомства с заводом «Инструм-Рэнд» они пришли к выводу, что вариант, предло-

женный американцами, в принципе возможен, а в июле начали проводить аудит. Требования *MBTA* (*MB* — технологический аудит) более жесткие, чем автомобильный стандарт Германии *VDA 6.1*, которому должны соответствовать все поставщики немецких компаний. Из числа уже существующих поставщиков компании по всему миру, сертифицированных в системе *VDA 6.1*, только 52% прошли *MBTA*. Остальные, хотя и доказали, что могут производить качественный продукт, должны устранить замечания аудиторов *MB*. К новичкам требования вдвойне жесткие.

Аудиторы *MBTA* оценивают потенциальных поставщиков по 90-балльной шкале. При 70 баллах придется пройти повторный аудит через несколько месяцев. Если показатель составляет менее 50 баллов, претендента не будут рассматривать в качестве потенциального поставщика в течение 4–5 лет. При этом аудиторы оценивают не качество конечного продукта — детали, а качество производственных и управленческих процессов.

Приведем фрагмент статьи Г. Щербо:

- Как вы думаете, что заставило немцев рискнуть и приехать к вам? — спрашиваю у генерального директора компании «Инструм-Рэнд» Вадима Сорокина.
- Они очень хотели получить именно этот руль! Это один из наиболее сложных и ответственных компонентов автомобиля, обеспечивающих безопасность водителя. Если бы они исключили саму возможность работы с нами, то пришлось бы устанавливать на новую модель руль старой конструкции, а это не отвечало стратегии *MB*.
- А у вас тогда была уверенность, что справитесь?
- Да, но это потому, что мы не представляли себе всего объема задач. Мы считали, что «Инструм-Рэнд» — хорошая компания. У нас безупречная репутация в области качества — ноль дефектов с 1998 г., ни одного возврата, ни одной жалобы от потребителей. Чего нам бояться? Думали, если и будут какие-то замечания, легко исправим. Но аудиторы быстро избавили нас от иллюзий.

Я теперь уверен, что в российском автопроме работают счастливые люди: они не знают, какие требования существуют в мировой автомобильной промышленности, и даже не догадываются, что они этого не знают. Я тоже был счастливым человеком, но 2002 г. вывел меня из этого состояния. Оказалось, что мы со своими представлениями о качестве годимся для подготовительной группы детского сада, а мы-то считали, что уже заканчиваем университет.

Немецкие аудиторы — специалисты в области качества с прекрасным инженерным образованием, которые по полгоду проводят в командировках, инспектируя заводы-поставщики. Конеч-

но, они знают, где искать. Просто задают несколько вопросов — и все ясно. Они прошли по всем технологическим линиям, начиная с проектного управления и заканчивая продукцией на выходе, и отмечали, что и где мы должны еще доработать: «Сегодня мы здесь ставим точку, а во время аудита будет ноль баллов».

— Много оказалось таких точек?

— В глазах рябило!

— И у вас не опустились руки?

— Но это был наш выбор. Не можешь играть — не садись, сел — играй.

С июля до начала октября — на это время был назначен окончательный аудит «Инструм-Рэнду» — пришлось работать сутками, чтобы исправить все ошибки. По стандарту VDA 6.1 предприятие должно обеспечить прослеживаемость каждого компонента, поступающего на завод и выходящего за его пределы: изделие, поставщик, номер партии, номер плавки, в какое изделие ушло и тому подобное. Подобная скрупулезность связана с тем, что MB требует на каждый элемент поставки 15-летней гарантии и «нулевой» показатель износа при пробеге 250 тыс. км по сельским дорогам (правда, немецким, но это дела не меняет).

«Если в течение этих 15 лет произойдет несчастный случай и выяснится, что подвела рулевая колонка, изготовленная на «Инструм-Рэнде», специалисты завода должны определить дефектную деталь, партии запуска и обработки, номера всех колонок, в которые входят компоненты из этих партий, с тем, чтобы MB отозвал с рынка и заменил все автомобили, в рулевых колонках которых теоретически может быть скрытый дефект», — поясняет Сорокин.

... Когда подвели итоги, оказалось, что по MBTA завод набрал 86 баллов из возможных 90 и 92,8% из 100, проходя сертификацию на соответствие стандарту VDA 6.1¹.

Для совершенствования внутренней организации на заводе «Инструм-Рэнд» с 2001 г. применяют известную систему «шесть сигм» (*Six Sigma*). «Шесть сигм» — это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критически важными для потребителя. Этот подход был впервые развит компанией *Motorola* в конце 80-х гг. XX в. Компания *General Electric* следующим образом определила концепцию «шесть сигм» в своем кратком глоссарии: «Шесть сигм» — это видение [*vision*] качества, имеющего показатель всего лишь 3,4 дефекта на миллион возможностей для любой продукции или услуги. Стремление к совершенству². Система «шесть сигм» основана на

¹ Эксперт. 2003, 21 апреля. № 15.

² What is Six Sigma? The Roadmap to Customer Impact. — www.ge.com/sixsigma/SixSigma.pdf.

статистических методах, и во всем мире ее применяют не более трех десятков компаний, в России же их единицы — в основном дочерние предприятия крупных западных фирм с высокой культурой производства. В рамках подхода «шесть сигм» создается определенная инфраструктура, через которую и происходит собственно внедрение данного подхода в культуру организации.

Менеджеры «Инструм-Рэнд» прошли обучение в академии *SixSigma* во Франции в рамках программы подготовки специалистов, внедряемой американским партнером «Интерсолл Рэнд». Достижения «Инструм-Рэнд» за три года выглядят впечатляюще: компания достигла уровня качества «пять сигм», что соответствует мировому уровню конкурентоспособности.

«Первого июня на «Инструм-Рэнд» вновь приедут мерседесовские аудиторы — принимать новое производство по выпуску рулевых колонок. К этому времени на заводе должны быть подготовлены производственные площади, установлено и отлажено оборудование, запущены все технологические процессы, отрегулированы транспортные потоки и таможенные процедуры.

Завод будет получать металлы, заготовки и прокат от сертифицированных поставщиков в Германии, Англии и Франции (нашим предприятиям, чтобы добиться этого права, требуется пройти ту же систему сертификации, что и «Инструм-Рэнд») и полностью изготавливать детали для рулевой колонки на предприятии. Это включает заготовительные, фрезерные, сверлильные, расточные, шлифовальные операции, нанесение тефлонового покрытия, формирование зубчатого зацепления, заливку пластиком, сборку, испытания, окраску и многое другое. «Ряд процессов совершенно новый для нас, и мы будем осваивать их первыми», — поясняет Вадим Сорокин.

На новое производство поставят лучших рабочих, которые уже впитали дух и культуру компании. А на освободившиеся места придет 30 новых работников. Сейчас на заводе 270 человек и очередь желающих устроиться на работу. Объем производства компании с выполнением заказов для «Мерседеса» возрастет вдвое¹.

Особый интерес для зарубежных компаний представляют российские организации, располагающие высоким научно-технологическим потенциалом. Сотрудничество в сфере НИОКР является одним из важнейших направлений инвестиций крупного западного высокотехнологического бизнеса. Как правило, риск, связанный с такими инвестициями, очень высок. Однако мировая рыночная конъюнктура сегодня такова, что инвестиции

¹ Эксперт. 2003, апрель.

в интеллектуальный капитал наиболее эффективны. Высокие технологии, которыми располагает Россия, являются ценным «товаром» на мировом рынке. На этапе разработки новых продуктов и технологий **услуги аутсорсинга НИОКР**, предоставляемые российскими организациями зарубежному производителю, составляют самый перспективный сегмент российского рынка аутсорсинга. Примером взаимовыгодного сотрудничества на этом рынке является деятельность российского центра высоких технологий «ХимРар», выполняющего работы по синтезу новых химических соединений и проверке их активности с помощью высокопроизводительного скрининга для нескольких сотен клиентов. Еще несколько лет назад трудно было себе представить, что такой центр появится в России.

В практике ТНК фармакологической отрасли на начальном этапе создания новых лекарств традиционными являются отношения аутсорсинга — передача наукоемких процессов сторонним исполнителям. С недавнего времени биотехнологический аутсорсинг стал сферой деятельности российских специалистов — в подмосковных Химках открылся центр «ХимРар».

К середине 1990-х гг. известный российский химик-органик Александр Иващенко с коллегами решил заняться синтезом новых органических соединений для так называемых каталожных фирм (формирующих библиотеки соединений). Каталожные фирмы, в свою очередь, работали на множество компаний, использующих эти соединения в качестве основы для будущих фармацевтических препаратов. Фармацевтические компании покупали библиотеки сторонних фирм, требуя все новых и новых веществ.

В 1996 г., уже работая в Сан-Диего, Александр Иващенко понял, что выбранная ниша (обслуживание каталожных фирм) быстро растет. Для ее освоения нужны были профессионалы, но прежде всего не химики, а менеджеры. Необходимо было развивать систему продаж для российских химиков-синтетиков.

Итогом активной работы менеджеров, интенсивных переговоров с каталожными фирмами и крупными фармакологическими и биотехнологическими компаниями стала активизация деятельности многих российских лабораторий. В результате сложившийся за несколько лет пул крупных клиентов предложил партнерам построить современный центр в России. Управляющей инвестиционной компанией выступила калифорнийская *Torrey rein*. Она аккумулировала венчурный капитал, средства, заказчиков, а также российских ученых-химиков, работающих в США, собрав для начала проекта 5 млн долл.

За несколько лет сотрудничества заказчики убедились в профессиональной состоятельности российских партнеров и решили, что могут рассчитывать на выполнение заказов не только по синтезу новых веществ, но и по их скринингу — проверке на активность в отношении конкретных биомишеней.

Центр разместился в ИМИ радиоприборостроения: в конце 2002 г. инвесторы приобрели бывший лабораторно-производственный комплекс, где требовались значительные ремонтные работы. Были привлечены самые квалифицированные специалисты — ученые из разных институтов, выпускники и аспиранты из МГУ, МФТИ, Менделеевского университета, Ленинградского технологического и проч. «Мы посылали наших химиков в скрининговые центры Европы и США для того, чтобы они научились работать с новым для них оборудованием, монтировать и обслуживать его. Приглашения иностранных специалистов обернулись серьезными затратами и постоянной головной болью от ежедневных бытовых капризов», — вспоминает Андрей Иващенко. Уже через полтора года, кроме унылой проходной в одном из старых зданий НИИ, ничто не напоминало о прежней разрухе. Помещения «ХимПара» сияли, все лаборатории полностью соответствовали современным западным стандартам. Так, начав с разовых контрактов по синтезу новых веществ, а потом расширив сферу своей компетенции и занявшись анализом их активности с помощью высокопроизводительного скрининга, российские специалисты доказали свою состоятельность и способность интегрироваться в мировую биотехнологическую индустрию.

Рынок подрядных работ, которые биотехнологические ТНК отдают на аутсорсинг, сейчас оценивается примерно в 1 млрд долл. и растет на 20% в год. По словам Иващенко, это видно даже по котировкам акций ТНК: акции компаний, имеющих больше подрядчиков, растут.

«Конечно, на этом рынке серьезная конкуренция, — говорит Андрей Иващенко, — но мы считаем, что у нас есть свои преимущества». В «ХимПар» создана наиболее полная в мире библиотека химических соединений, готовых для исследования. Сейчас их более 600 тыс., и каждый месяц в центре синтезируется 10–15 тыс. новых веществ. Центр выполняет заказы по скринингу новых соединений, создает новые библиотеки аналогов по заказу фармакологических фирм. Эти соединения подвергаются фирмой-заказчиком дальнейшим испытаниям и могут впоследствии стать основой для создания новых лекарств.

В 2004 г. специалисты центра обеспечили оборот в 5 млн долл. Теперь планируется увеличить обороты и прибыль, предлагая клиентам выполнение еще части процессов по созданию лекарств¹.

¹ Эксперт. 2005, 13 марта. № 9, 7.

■ Вопросы для контроля и обсуждения

1. Какие основные тенденции определяют развитие российского рынка услуг аутсорсинга?
2. Какие направления аутсорсинга и с какой целью развивают российские предприятия?
3. Сформулируйте причины, сдерживающие широкое применение методологии аутсорсинга российскими организациями.
4. Какие перспективы открывает использование реструктуризационного аутсорсинга?
5. Приведите примеры использования аутсорсинга на российских предприятиях.
6. Каковы основные направления сотрудничества российских и зарубежных организаций в рамках аутсорсинга?

● Литература

1. Аутсорсинг в России: возможности для бизнеса / Сетевой журнал. 2001. № 2. — <http://www.setevoi.ru/cgi-bin/text.pl/magazines/2001/2/18>.
2. Аутсорсинг для нефтяников. — <http://www.parus.ru>
3. Аутсорсинг: вчера, сегодня, завтра. — <http://www.mdmworld.ru>.
4. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2003.
5. «Гарс-Телеком», исследование «Готовность российских компаний к ИТ-аутсорсингу». — М., 2004, декабрь.
6. Елашкин М. Аутсорсинг программных услуг в России // *CRN ИТ-бизнес*, специальный выпуск. 2003. № 4. Тенденции и перспективы. — <http://www.crn.ru>.
7. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. — М.: Дело, 2003.
8. Колесов А. Перспективы России на рынке ПО-аутсорсинга // *PC Week/RE*. 2002. № 29–30.
9. Приложение к газете «Коммерсантъ». № 41 (3125) от 10.03.2005.
10. Приложение к газете «Коммерсантъ». № 88 (2927) от 19.05.2004.

11. Шелухин И. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий // Тезисы доклада на семинаре «Промышленная кооперация и аутсорсинг», 2002.
12. Шердкульский В. Все на аутсорсинг // Эксперт. 1999, 12 июля.
13. <http://www.cnews.ru>.
14. <http://www.rbc.ru>.
15. <http://www.rusal.ru>.
16. <http://www.cio-world.ru>.
17. <http://www.subcontract.ru>.
18. <http://www.gazeta.ru>.
19. Эксперт. 2003, 21 апреля. № 15.
20. Эксперт. 2005, 7–13 марта. № 9.
21. What is Six Sigma? The Roadmap to Customer Impact. — www.ge.com/sixsigma/SixSigma.pdf.

8.1. ИСТОКИ И ПОНЯТИЯ АУТСТАФФИНГА

В настоящее время в мировой экономике происходят существенные изменения, в том числе стратегий и методов управления, основанных на современной технической и математической базе, принципов и методов организации труда и производства.

Все жестче становится конкуренция трех экономических центров, сложившихся к началу XXI в. в мире — США, Европы и Японии. Наглядной иллюстрацией этой конкуренции является противостояние доллара и евро. Ищет свое место под солнцем «Поднебесная».

В этой ситуации мировая практика показала, что прежние формы трудовых отношений не обладают достаточной гибкостью и не соответствуют новым требованиям современной экономики, функционирующей в условиях глобализации при усиливающейся конкуренции на внутреннем и мировом рынках. Все это привело к существенному пересмотру способов использования трудовых ресурсов.

В последние десятилетия значительно изменились виды занятости, расширилась сфера охвата трудовыми договорами различных видов деятельности, возросло число разновидностей трудовых договоров и получили широкое распространение новые формы организации труда, открывающие новые возможности и создающие новые риски. Эти изменения оказывают непосредственное влияние на занятость и рынки труда и ставят под сомнение традиционные концепции и прежние устоявшиеся понятия. Зачастую они открывают новые возможности для трудоустройства и обеспечивают большую гибкость как работодателям, так и трудящимся. Ставятся под сомнение понятия гарантии и защиты занятости, лежащие в основе трудовых отношений, по мере того как все большее распространение получают альтернативные понятия независимого труда и различных форм самостоятельной занятости.

В организации труда появились технологии «заемного труда» или «лизинга персонала». По этим технологиям уже работают миллионы людей в Америке и Европе. Все это свидетельствует о возрастании роли менеджмента человеческими ресурсами, о разработке высоких технологий в этой области.

Подбором заемного персонала первыми начали заниматься американские профсоюзы, работавшие в отраслях, где спрос на рабочую силу зависел от сезонных циклов. В 1920–1930-х гг. сборщики фруктов и работники сельскохозяйственных предприятий в течение года постоянно мигрировали из штата в штат в зависимости от того, где шел сбор урожая. Профсоюзы заключали соглашения с фермерами и владельцами заводов, а в мертвый сезон выплачивали своим членам пособия. В 1928 г. появились первые прототипы частных агентств заемного персонала: Сэм Воркман создал в Чикаго компанию *Workman Diversified Enterprises*, которая нанимала безработных без квалификации, предоставляла им одинаковые дешевые костюмы и обучала базовым навыкам профессии коммивояжера. Воркман заключал с компаниями-производителями договоры на реализацию малоликвидной продукции, которую затем его агенты успешно сбывали в провинции.

Развитие этой индустрии практически прекратилось с началом Великой депрессии в 30-х гг. прошлого века. Правительство Франклина Рузвельта, стремясь остановить рост безработицы, полностью монополизировало рынок труда.

Во время Второй мировой войны на рынке США произошли серьезные изменения. В результате армейского призыва возник дефицит человеческих ресурсов в промышленности. Освободившиеся места заняли работники, кандидатуры которых прежде даже не рассматривались серьезными работодателями. За годы войны в экономику было вовлечено несколько миллионов афроамериканцев и ненатурализованных иммигрантов. Однако главным трудовым резервом оказались американские домохозяйки: замужние женщины, которые по старой национальной традиции должны были заниматься домом, закрыли более 5 млн вакансий. После демобилизации это породило массу социально-психологических и экономических проблем.

Серьезный бизнес, связанный с обеспечением компаний временными работниками, имеющими статус наемного персонала, зародился около 50 лет назад.

В 1945 г. в Чикаго появилось *Stivers Office Service*, год спустя Уильям Келли создал в Детройте *Kelli Girls Service*, а затем, в 1947 г., двумя адвокатами — специалистами по гражданским делам из Милуоки Арном Шейнфилдом и Элмером Винтером была образована компания *Manpower*¹.

Вслед за ними появились еще десятки агентств, работавших приблизительно по одной и той же схеме. Они открывали вакансии машинисток, стенографисток и секретарш для нуждающихся в работе женщин, проводили для них курсы профессиональной подготовки и оформляли в свой штат. А затем принимали заказы на их услуги от компаний, где возникала потребность срочно расширить численность персонала.

В эти годы компании — поставщики временных работников испытывали многочисленные трудности юридического характера, так как на тот момент американское трудовое законодательство не предусматривало заемного труда и лизинга персонала. Кроме этого, возникали значительные проблемы при общении с профсоюзами.

Чтобы снизить риски, лизинговые кадровые агентства начали постепенно отходить от общей практики поставки «офисных девушек» и начали формировать штаты «синих воротничков», а затем инженеров и других профильных специалистов. При этом продолжали юридически совершенствоваться гражданско-правовые договоры с клиентами. Характерным признаком стали очень «размытые» формулировки в названиях вакансий и определениях круга трудовых обязанностей, дававшие возможность использовать одного и того же служащего в самых разных отраслях, что позволяло компании расширять рынок и сокращать простои. Например, операторы телефонной станции могли работать и в качестве служащих телефонных компаний, и как обычные офисные секретари.

Следующим важным этапом в развитии индустрии заемного персонала стало создание ведущими рекрутинговыми компаниями франчайзинговых сетей. Кадровые агентства начали распространять сферу своего влияния сначала на несколько городов, штатов, а впоследствии и стран, где деловые циклы не синхронны во времени и различаются масштабами. Это позволило повысить ликвидность трудовых ресурсов компании, а значит, и снизить

¹ Доклад V. Сфера трудовых отношений. Международная конференция труда. 91-я сессия. 2003 г.

основные виды рисков, вызванных локальностью индустрии заемного труда. Так, компания *Manpower* с 1954 г. начала создавать свою сеть, охватившую уже в первые годы десятки американских городов. В 1955 г. в Торонто и Монреале открылись первые зарубежные отделения, год спустя компания пришла в Старый Свет, открыв офис в Лондоне, а в начале следующего десятилетия в сеть *Manpower* вошли Япония, Австралия и Чили. Российский офис компании был открыт в 1994 г. В настоящее время компания имеет более 4300 офисов в 67 странах мира. Аналогичным образом поступали и другие рекрутинговые компании. Так, американская компания *Kelli Services* сегодня имеет 2500 офисов в 26 странах мира, а швейцарская компания *Adecco* предоставляет свои услуги через сеть 5800 офисов в 70 странах.

Благодаря обмену данными между отделениями участники сети агентства могли обеспечивать трудовую миграцию между городами и странами, получая прибыль от разницы в спросе и расценках на рабочую силу. Возникновение национальных, а затем и транснациональных рекрутинговых сетей оказало революционное влияние на структуру рынка труда и быт жителей, прежде всего в США. Мобильность рабочей силы многократно возросла: символом стал дом-трейлер, который американец мог прицепить к машине и в любой момент отправиться вместе с семьей туда, где его труд лучше оплачивался.

На этом этапе были разработаны основные организационные схемы, позволяющие рекрутинговым агентствам вести свой бизнес в масштабах целых стран, и на передний план выступили проблемы социального характера, вызванные широким применением заемного труда.

Перекраивание частными компаниями национального рынка труда и системы отношений работников и работодателей вызвало резко негативную реакцию со стороны профсоюзов и правозащитных организаций, обвинивших лизинговые агентства в ущемлении интересов работников, а также в мошенничестве и пособничестве в уходе от налогов.

В полемике с профсоюзами лизинговые компании неизменно проигрывали. До сих пор можно наблюдать, как чувствителен бизнес этих компаний к усилению социальных гарантий в трудовом законодательстве. В 2002–2003 гг., когда во французском парламенте шло обсуждение законопроекта о 35-часовой

рабочей неделе, доходы французского отделения компании *Manpower* за два квартала упали на 20 млн долл.

Для решения возникающих проблем социального характера лизинговые компании предпринимали активные действия. В 1960-х гг. для представительства интересов индустрии в государственных органах и в общественном мнении была создана Американская ассоциация по подбору кадров (*ASA*). Данная организация сыграла очень важную роль для дальнейшего развития рынка заемного труда. В 1966 г. накануне подписания «антикризисного» законодательства о рабочей силе от имени *ASA* и Национальной деловой ассоциации (*NBA*) глава *Manpower* Э. Винтер предложил президенту Л. Джонсону на личной встрече проект сокращения уровня безработицы, достигшей угрожающего уровня, без чрезвычайных правительственных мер. Крупнейшие работодатели США выделяли в общей сложности 40 млрд долл. на создание новых рабочих мест, в том числе для дискриминируемых категорий работников — женщин, представителей национальных меньшинств, пожилых и т.д. Компания *Manpower* выступила главным партнером правительства и *NBA* в этой программе: через ее офисы в 1960–1970-х гг. были наняты на постоянные и временные вакансии десятки миллионов безработных.

Чтобы отвести обвинения в пособничестве компаниям-клиентам в уходе от налогов, лизинговые агентства отказались от любых форм минимизации налогообложения. Бизнес лизинговых агентств стал предельно прозрачным.

Благодаря этим усилиям ведущие лизинговые компании США, и прежде всего *Manpower*, *Kelly*, стали восприниматься в США чуть ли не как социально-благотворительные организации. Таким образом, была решена сложнейшая задача по формированию положительного общественного мнения и рекрутинговые агентства стали тесно сотрудничать с государственными структурами, решая совместными усилиями проблемы занятости населения, сокращения уровня безработицы.

В следующие десятилетия лизинговые компании в США продолжали играть заметную роль как в социальном планировании и управлении, так и в экономическом прогрессе Соединенных Штатов. Компании, например, активно поддерживали переход крупнейших промышленных предприятий от технологии потоковой конвейерной сборки к так называемому рваному

конвейеру, поставляя им автономные бригады, подготовленные для обслуживания целых этапов производства. Фактически компании начали поставлять уже готовые штаты цехов, предприятий и отделов, что являлось в тот момент последним словом в управлении человеческими ресурсами.

Для удовлетворения потребностей предприятий различных отраслей в рабочих, ведущими рекрутинговыми агентствами были созданы специализированные системы тестирования (например, в компании *Manpower* — система тестирования промышленных рабочих *Ultradex®*), позволяющие в условиях массового рекрутинга проводить качественный отбор рабочих для конвейера, сборки, упаковки, сортировки продукции, обладающих наилучшими профессиональными навыками. Похожие тесты, позволяющие оценить профессиональную пригодность персонала, были разработаны для офисных работников и сотрудников колл-центров. В основе этих систем тестирования лежали глубокие научные исследования, их применение было одобрено ассоциациями психологов и работодателей США и Европы.

Развитие новых технологий требовало от сотрудников новых знаний и навыков. Именно поэтому ведущие рекрутинговые компании стали уделять больше внимания вопросам обучения персонала. Особенно актуально это стало для ИТ-специалистов. Лизинговые компании были вынуждены за свой счет проводить переобучение своих сотрудников. В настоящий момент, для таких специалистов разработаны специализированные системы дистанционного обучения, и каждый сотрудник лизингового агентства может пройти в режиме онлайн курс по интересующему его программному продукту через Интернет.

Рынок лизинга персонала быстро развивался, возникли транснациональные корпорации, специализирующиеся в этом виде бизнеса. По оценкам экспертов, мировой оборот услуг по лизингу персонала превышает 80 млрд долл. в год и растет примерно на треть ежегодно.

В настоящий момент в США существуют тысячи рекрутинговых компаний, ежедневно предоставляющих порядка 2,5 млн временных работников, а всего в мире такие компании ежедневно устраивают на работу от 8 до 10 млн человек¹.

Согласно исследованию, проведенному *PricewaterhouseCoopers*, сегодня 81% американских компаний пользуется услугами вре-

¹ Жаворонков П. Ловцы «человеков» // Компания. № 322 от 05.07.2004.

менных сотрудников, а в некоторых зарубежных компаниях, по данным агентства *Kelly Services*, до 80% персонала состоит в штате кадровых агентств¹.

Важную роль в регулировании трудовых отношений играет Международная организация труда (МОТ), созданная в 1919 г. по окончании Первой мировой войны. Необходимость создания данной организации была продиктована рядом причин гуманитарного, политического и экономического характера. Основной целью было построение социальных рамок для поддержания мира и стабильности, внутри которых могли успешно происходить экономические процессы с учетом социальной справедливости. С момента своего создания МОТ занимается вопросами оказания содействия в обеспечении защиты интересов трудящихся посредством принятия широкого круга документов и мер, направленных на то, чтобы трудящиеся, независимо от вида занятости, могли работать в условиях свободы, равенства, безопасности и уважения их человеческого достоинства.

В настоящий момент МОТ выступает в качестве универсальной площадки, где правительства и социальные партнеры 179 стран-членов сопоставляют имеющийся опыт и сравнивают национальные политики.

Первая Конвенция, принятая МОТ в 1919 г., была посвящена продолжительности работы — 8-часовому рабочему дню и 40-часовой неделе. Конвенции, принимаемые данной организацией, чутко отслеживают все изменения в области экономики, что хорошо просматривается на отношении МОТ к заемному труду.

В течение длительного времени, вплоть до 1980-х гг., во многих странах преобладало мнение, что лизинг рабочей силы используется исключительно в целях обхода обязанностей работодателей по трудовому договору. Заемный труд рассматривался как один из способов усиления эксплуатации рабочей силы. В большинстве стран лизинг рабочей силы находился вне закона, а деятельность частных агентств по занятости запрещалась либо серьезно ограничивалась, что нашло свое отражение в конвенциях и рекомендациях Международной организации труда². Эти международные акты исходили из того, что посреднические функции при трудоустройстве должны, как правило, бесплатно

¹ Костюкова О. Сотрудники напрокат // Журнал. № 106 от 06.03.2004.

² Конвенции МОТ. № 34, 88, 96, Рекомендация № 1 от 1949 г.

осуществлять государственные органы (государственные службы занятости). Лизинг рабочей силы вообще исключался. С точки зрения МОТ, деятельность лизинговых фирм приравнивалась к платному посредничеству коммерческих организаций при найме, к подряду на предоставление рабочей силы, что не допускалось действовавшими международными и национальными стандартами.

Положение изменилось в последние десятилетия прошлого века. Структурные сдвиги в экономике, на рынке труда, изменения в организации производства привели к существенному пересмотру способов использования трудовых ресурсов. Традиционные методы во многих случаях устарели, оказались малоэффективными, не отвечающими требованиям современной экономики, функционирующей в условиях глобализации при усиливающейся конкуренции на внутреннем и мировом рынках. На уровне национальных законодательств многих стран проявилась тенденция выводить лизинговые агентства (агентства по временному трудоустройству) за пределы сферы применения положений Конвенции МОТ № 96, касающихся функционирования платных бюро по найму. Принимались отдельные законодательные акты, разрешавшие существование и деятельность агентств по временному трудоустройству вопреки ограничениям, налагаемым в тех же странах на действия платных бюро по найму.

Под давлением этих обстоятельств МОТ признал легитимность заемного труда. В 1997 г. на 85-й сессии МОТ были приняты Конвенция № 181 и Рекомендация № 188, посвященные частным агентствам занятости. В числе прочего Конвенция № 181 допустила в качестве законной услуги такого агентства «наем работника специально с целью предоставления его труда третьим лицам (физическим или юридическим), которые непосредственно организуют и используют труд этих работников в своих интересах». Необходимо отметить, что к настоящему времени Конвенция № 181 ратифицирована 14 государствами — членами МОТ.

Конвенция № 181 устанавливает минимальный уровень социальных гарантий для заемных работников (ст. 11). С этой целью она обязывает государства обеспечить в национальном законодательстве адекватную защиту заемных работников в отношении соблюдения следующих прав: свободы объединения;

ведения коллективных переговоров; минимальной заработной платы; продолжительности рабочего времени и других условий труда; установленных законом пособий по социальному обеспечению; доступа к профессиональной подготовке; безопасности и гигиены труда; возмещения ущерба, причиненного вследствие несчастного случая на производстве или профессионального заболевания; возмещения в случае банкротства и защиты требований заемных работников (с точки зрения очередности взыскания); охраны материнства и пособий по беременности и родам, а также льгот и пособий родителям.

Важно отметить, что в Конвенции четко определено: в правоотношениях, возникающих в связи с заемным трудом, обязательно участвуют не только сам заемный работник и предприятие-пользователь, но и частное агентство занятости.

В настоящее время необходимость законодательной регламентации заемного труда и отказ от сложившихся стереотипов в отношении лизинга персонала признаны в большинстве развитых стран. Лизинг персонала рассматривается ныне как необходимый элемент современной организации рынка труда, который не только позволяет добиваться роста рентабельности производства, повышения его конкурентоспособности, но и используется как один из способов поддержания и расширения занятости. Сегодня практически все развитые и многие развивающиеся страны не только отменили запреты на использование заемной рабочей силы, но и приняли законы и иные нормативные правовые акты, регулирующие отношения заемного труда. Использование заемной рабочей силы в ряде стран стало предметом коллективно-договорного регулирования.

Что касается России, то в мае 2004 г. проходили парламентские слушания по этому вопросу в Государственной Думе РФ. Готовится первая редакция Закона о заемном труде. Это событие должно оказать решающее влияние на рынок рабочей силы в России. В Генеральном соглашении между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством РФ указано на желательность ратификации Российской Федерацией Конвенции № 181.

Лизинг персонала — это одно из направлений работы частных агентов занятости (ЧАЗ). Второе направление связано с тем, что ряду фирм невыгодно содержать большой штат сотрудников. Например, набор «лишнего» человека в штат компании

приводит к потере статуса малого предприятия. Другой пример. Компании важно не потерять место лидера в рейтингах, где фигурирует коэффициент выработки на одного сотрудника. Как в первом, так и во втором случаях компании заинтересованы в выводе персонала за штат. Таким образом, ЧАЗы не только поставляют рабочую силу, но и «берут на себя ее избытки».

Оба этих процесса в мировой практике и научной литературе получили общий термин «аутстаффинг» (*outstaffing* — букв. перевод — внештатный: *out* — из; вне, наружу; вон; *staff* — штат, персонал; кадры).

Аутстаффинг, таким образом, — это использование «внешнего» или «заемного» персонала (персонала внешней организации) для решения проблемы кадрового обеспечения и интеграции интеллектуального потенциала. Аутстаффинг рассматривается современным менеджментом как услуга, которую оказывают специализированные агентства (*staffing agency*), предоставляющие организации-заказчику квалифицированный персонал на условиях, определяемых контрактом (соглашением об аутстаффинге).

Понятие «аутстаффинг» более точно отражает сущность взаимоотношений между организацией-заказчиком и специализированным агентством, чем распространенное понятие «лизинг персонала». Лизинг предполагает предоставление в долгосрочное пользование имущества, являющегося собственностью компании. Персонал, квалификация которого соответствует требованиям заказчика, оформленный в штат специализированного агентства, не является, тем не менее, его собственностью.

Первыми потребителями услуги аутстаффинга в Российской Федерации были открывающие российские офисы иностранные компании, которые не хотели принимать на себя риски, связанные с содержанием многочисленного персонала. После кризиса 1998 г. в список заказчиков услуги аутстаффинга попали и отечественные компании. Многие фирмы встали перед проблемой минимизации расходов, вывода персонала за штат. Такой механизм пришел на смену отпускам «без сохранения содержания» и набора безработных низкооплачиваемых сотрудников. Сегодня основные потребители услуги аутстаффинга — компании, чей бизнес носит сезонный характер (как правило, в этом случае речь идет о низкоквалифицированных кадрах), а также компании, открывающие краткосрочные проекты.

Услугами временного найма интересуются только фирмы, работающие строго в рамках трудового законодательства.

Что касается различия между аутсорсингом и аутстаффингом, то следует иметь в виду, что аутсорсинг — более общее понятие и в этом случае заказчик платит за выполнение определенной функции или работы, а при аутстаффинге заказчик платит за предоставляемый персонал.

Уточняя разницу между аутсорсингом и аутстаффингом, обратимся к таблице 8.1.

Таблица 8.1

**Сравнительная характеристика
взаимоотношений сторон в рамках аутсорсинга
и аутстаффинга**

Характеристика	Аутсорсинг	Аутстаффинг
Сущность используемой схемы взаимодействия сторон	Приобретение услуг внешней организации вместо использования внутренних ресурсов	Использование персонала внешней организации вместо собственного персонала
Рынок	Рынок услуг аутсорсинга	Рынок трудовых ресурсов
Основные цели использования	Концентрация на основной деятельности Сокращение расходов Обеспечение качества процесса Высвобождение ресурсов	Концентрация на основной деятельности Сокращение собственного персонала Обеспечение контроля Высвобождение ресурсов
Основное требование к внешнему ресурсу	Качество предоставляемых услуги как комплексная характеристика	Квалификационные требования к персоналу внешней организации
Инновационный потенциал	Стратегическое сотрудничество в инновационной сфере Открытие новых рыночных шансов Создание новых продуктов (услуг)	Использование интеллектуального потенциала высококвалифицированного персонала внешней организации Создание проектных команд

8.2. ДИЛЕММА «ЗАНИМАТЬСЯ АУТСТАФФИНГОМ ИЛИ НЕТ?»

Все большее количество компаний, как в мире, так и в России, прибегает к использованию заемного труда. Анализируя опыт ведущих рекрутинговых компаний, а также публикации по лизингу персонала в специализированной прессе, можно отметить некоторые преимущества аутстаффинга для клиента (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Преимущества аутстаффинга для клиента

Преимущества	Способы реализации
Повышение конкурентоспособности	Возможность быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка за счет увеличения и сокращения объема привлекаемого заемного труда. Компании не требуется держать в штате «лишних» сотрудников
Сокращение затрат на содержание вспомогательных (обслуживающих) служб	Происходит сокращение численности вспомогательных служб (бухгалтерии, отдела кадров, ИТ) вследствие передачи части объемов работ этих служб агентству. По этой же причине уменьшаются объемы работы с налоговой инспекцией и различными фондами, с СЭС
Обеспечение прозрачности бизнеса	Лизинг изначально был и остается, по сути, одним из самых прозрачных видов бизнеса, где аккуратно платятся предусмотренные законом налоги и отчисления
Улучшение финансовых и экономических показателей	Клиент-заказчик может отнести часть операционных затрат на себестоимость. Происходит рост производительности труда вследствие вывода части персонала за штат. В некоторых случаях возможна минимизация налоговых выплат
Улучшение имиджа компании	Сокращаются риски возникновения судебных тяжб с персоналом, уменьшается число случаев получения травм на работе, так как часть работников является сотрудниками другой компании
Улучшение кадрового состава основного персонала	Появляется возможность отбирать из сотрудников агентства наилучших специалистов для перевода в основной состав, сосредоточивать усилия на развитии своего персонала

Преимущества	Способы реализации
Преодоление ограничений штатного расписания	Решение проблем развития бизнеса за счет заказа необходимых услуг у лизингового агентства
Улучшение работы с профсоюзами	Появляется возможность вместе с лизинговым агентством выстроить новую, более гибкую схему отношений с профсоюзами

Для предприятия-пользователя важным мотивом привлечения заемных работников является снижение рисков, возникающих из-за некачественной работы собственной кадровой службы. Эти риски и их возможные последствия показаны в табл. 8.3.

Таблица 8.3

**Риски и возможные последствия
из-за некачественной работы кадровой службы**

Риски в работе с кадрами	Возможные последствия
Возникновение неэффективной структуры кадров (несоответствие кадров квалификационным требованиям)	Снижение качества и объемов выпускаемой продукции. Срыв сроков выполнения заказов. Снижение конкурентоспособности на рынке. Недостижение стратегических целей
Возникновение конфликтных ситуаций в трудовом коллективе	Забастовки, объявления локаутов. Усиление напряженности во взаимоотношениях с Гострудинспекцией, профсоюзами. Судебные издержки. Ухудшение имиджа компании
Затягивание периода адаптации вновь принятого работника в сложившемся коллективе, непрохождение им испытательного срока	Снижение производительности труда. Рост травматизма. Дополнительные затраты на поиск нового работника
Рост текучести кадров	Увеличение затрат на поиск, подготовку/переподготовку кадров. Снижение качества и объемов выпускаемой продукции
Неполное использование знаний и умений работника	Дополнительные затраты на повышение квалификации или поиск и наем на работу дополнительных сотрудников

Реальный путь снижения указанных рисков — передать процедуру по подбору и управлению частью персонала лизинговому агентству, которое, по сути, становится специализированным предприятием по управлению персоналом. Проведенные исследования показали, что крупные компании, использующие аутстаффинг, могут снизить свои расходы по управлению рабочей силой на 25–30%.

В дополнение к табл. 8.2 и 8.3 хотелось бы остановиться более подробно на некоторых тенденциях, просматривающихся в настоящее время в экономике и на рынке труда, вызывающих потребность в использовании заемного персонала.

Прежде всего отмечается усиление чисто бюрократических рычагов управления экономикой практически во всех развитых странах, что сопровождается ростом числа действующих нормативных актов и увеличением отчетности. Так, за последние 20 лет количество нормативных актов, действующих в экономике США и связанных с трудовыми взаимоотношениями в бизнесе, увеличилось почти на 60%¹. Необходимость своевременного выполнения большого объема требований и регламентирующих процедур становится весьма обременительной не только для малого, но и для среднего бизнеса. Так, затраты на подготовку и предоставление всех налоговых и отчетных документов, требуемых управляющими органами, от компаний, имевших менее 500 наемных рабочих, в 1995 г. составляла практически 25% от годового фонда зарплаты. С тех пор эти затраты возросли более чем на 10%. Похожая картина существует и в России. Например, по требованию Пенсионного фонда РФ (постановление № 112П от 08.10.2002) к уже имеющемуся набору документов, предоставляемых в Фонд, предприятия должны были дополнительно дать сведения о трудовом стаже своих сотрудников, заработанном ими до получения страховых полисов по форме СЗВ-К. Эта работа оказалась трудоемкой для очень большого числа предприятий, а для некоторых просто неподъемной. Именно по этой причине ПФР вынужден был уже несколько раз переносить сроки сдачи отчетности. В случае использования временного персонала обязанность выполнения такого рода бюрократических процедур перекладывается на агентства, предоставляющие временных работников.

¹ Жаворонков П. Ловцы человек // Компания. № 322 от 03.07.2004.

Другая тенденция, отмечаемая в современном бизнесе, обусловлена процессами, связанными с изменениями требований к квалификации работников. Если в 1950-е гг. до 90% работников в США выполняли свои обязанности по принципу «делай так, как тебя инструктируют», то в настоящее время от рабочих требуются глубокие знания, которые позволяют им решать многие проблемы творчески, с помощью нетривиальных решений. Подготовка таких специалистов требует значительных затрат, при этом использовать в полной мере их навыки и знания удается не всегда. Так, на судостроительных верфях после завершения строительства корабля зачастую возникает проблема удержания специалистов, если получение нового заказа затягивается. Обращение предприятия к лизинговому агентству с целью привлечения необходимых специалистов для выполнения конкретных заказов, позволит предприятию снизить издержки на поиск и подготовку таких работников и избавит от проблемы загрузки после выполнения заказа.

Концентрация специалистов в лизинговых агентствах может существенно смягчить негативные воздействия на рынок труда демографической ситуации, складывающейся в ряде развитых стран. Так, в России после 2010 г. ожидается снижение численности трудоспособного населения и в этих условиях для общества будет невыгодна ситуация, когда предприятия, неспособные полностью загрузить своих работников, будут их удерживать, поскольку в поиск, подготовку и обучение специалистов вложены немалые средства. Государственное регулирование потоков рабочей силы в условиях рынка весьма затруднительно, а лизинговые агентства, являющиеся полноправными участниками рынка, вполне могут справиться с такой задачей. Им по силам обеспечить направление специалистов на те предприятия, где в данный момент есть в них потребность.

Использование предприятиями заемного труда порождает новую ситуацию во взаимоотношениях с профсоюзами. Лизинговые агентства заинтересованы в сохранении контингента специалистов, работающих у клиента, поскольку их уход потребует дополнительных затрат на поиск и подготовку новых сотрудников и тем самым снизит рентабельность их операций. По этой причине еще на стадии заключения гражданско-правового договора с клиентом агентство добивается от клиента необходимого уровня оплаты труда работников, решает вопросы охраны труда,

сертификации рабочих мест, отстаивая тем самым интересы трудящихся, как это делают профсоюзы. Последнее может служить весомым аргументом в формировании системы отношений: клиент — профсоюзы, действующие на предприятии, — лизинговые агентства. При грамотном подходе клиент может существенно улучшить свои позиции во взаимодействии с профсоюзами за счет использования потенциала лизингового агентства. В долгосрочной перспективе возможно появление профсоюза «заемных работников» и тогда ситуация вновь изменится, но и в этом случае клиент будет в выигрыше, так как с этим профсоюзом будет работать лизинговое агентство.

Использование заемного труда несет в себе не только преимущества для работодателя. Заемный труд представляет интерес и для различных категорий работников (табл. 8.4).

Таблица 8.4

**Интерес к аутстаффингу
различных категорий работников**

Преимущества	Категории граждан временной занятости
Приобретение опыта работы в крупных компаниях, получение новых специальностей	Выпускники школ, колледжей, вузов; демобилизованные из армии
Повышение социальной защищенности	Безработные; лица, не имеющие постоянного места работы; работающие по договорам подряда, индивидуальные предприниматели; работающие по краткосрочным трудовым договорам; сезонные рабочие
Возможность получения постоянной работы у клиента	Для всех категорий
Восстановление трудовых навыков, квалификации	Женщины после рождения ребенка; лица, имевшие длительный перерыв в работе
Возможность рационального планирования времени	Учащиеся вузов и колледжей; молодые матери, воспитывающие детей; творческие работники
Финансовые выгоды	Для всех категорий

Временная занятость представляет интерес в первую очередь для студентов. Такая форма трудовых отношений позволяет им совмещать работу с учебой. Обучаясь, они одновременно приобретают и опыт практической деятельности. Вторая категория людей — это те, кто долго не может найти работу по различным причинам и нуждается в приработке. Для данной категории работников наиболее привлекательна постоянная работа, но текущее состояние рынка труда и нужда заставляют их принимать предложения, доступные на данный момент. И третья категория — это специалисты, которые готовы выполнять четко определенный объем работы, а не формально отсиживать целый день на рабочем месте для выполнения рутинных обязанностей. Указанные лица, работая в качестве заемных работников, могут, в частности, не только пополнить свои доходы, но приобрести и усовершенствовать профессиональные навыки, поддержать их на должном уровне без риска потерять квалификацию.

Практика показывает, что значительная часть временных заемных работников (не менее одной трети) по завершении временной работы принимается в штат фирмы-пользователя. В этом случае заемный труд превращается в ступеньку к постоянной занятости. Более того, в ряде случаев фирмы-пользователи, нанимая через лизинговые агентства заемных работников, с самого начала рассматривают их как кандидатов на замещение вакансий в будущем. В ходе временной работы испытываются и совершенствуются профессиональные качества лиц, которые могут занять постоянные штатные должности на предприятии-пользователе.

Существует и прямая выгода для работника. Заработок временного работника зачастую выше, чем постоянного. Кроме этого, за рубежом время простоя компенсируется агентством, а крупные кадровые компании предусматривают для специалистов такие компенсационные пакеты, каких не может предоставить подавляющее большинство не очень крупных и средних фирм. И последнее, при работе по лизинговым схемам агентство заинтересовано в высокой зарплате своих сотрудников, поскольку обычно гонорар агентства определяется процентом от затрат на работника, а потому не только старается подобрать ему соответствующую вакансию, но и предусматривает обучение, повышающее стоимость специалиста на рынке труда и, соответственно, собственные доходы.

Помимо этого, наблюдается еще одна тенденция, связанная с повышением требований к квалификации сотрудников. Согласно исследованиям, проведенным *American Staffing Association*, происходят изменения структуры рабочей силы как в США, так и по всему миру. Все большее число работников прибегают к временному трудоустройству, которое предоставляет им необходимую гибкость условий труда. Американские компании по подбору персонала закрывают миллионы вакансий и предоставляют миллионы работникам от простого рабочего до исполнительного директора. При этом возрастают требования к работнику — уровню его квалификации, образования.

Однако имеются и противники аутстаффинга. Их основные аргументы представлены в табл. 8.5.

Таблица 8.5

Основные аргументы противников аутстаффинга

Аргументы противников	Критика аргументов аутстаффинга
<p>Заемный труд — наиболее изощренная форма эксплуатации трудящихся; заемного работника низводят до положения вещи, лишая его защиты трудового права</p>	<p>Рекрутинговое агентство заключает с заемным работником трудовые договоры, т.е. вступает с ним в трудовые отношения и на этих работников в полном объеме распространяются нормы Трудового кодекса РФ. В отличие от лиц, работающих по гражданско-правовым договорам (договорам подряда), заемный работник может в любой момент уволиться по собственному желанию. Кроме этого, рекрутинговое агентство заинтересовано в росте его квалификации и способствует ее повышению</p>
<p>Заемные работники лишаются возможностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • участия в социальном партнерстве; • профсоюзной защиты; • коллективной защиты своих трудовых прав через коллективные договоры и коллективные споры 	<p>Интересы заемных работников могут выражаться через советы трудовых коллективов, которые могут быть сформированы самими заемными работниками, работающими на предприятии-пользователе. Такая организационная форма предусмотрена и Трудовым кодексом РФ. В перспективе возможно создание профсоюза заемных работников, как это уже имеет место в некоторых зарубежных странах</p>

Продолжение табл. 8.5

Аргументы противников	Критика аргументов аутстаффинга
<p>Заемный труд востребован, пока он не урегулирован. Установление норм и гарантий для заемного работника приведет к от казу от его использования</p>	<p>Практика использования заемного труда за рубежом полностью противоречит этому мнению. МОТ признает легитимность данной формы трудовых отношений, что нашло отражение в Конвенции № 181 от 1997 г.</p>
<p>Использование заемного труда дает предприятиям-пользователям возможность минимизировать налогообложение и снизить другие обязательные платежи в бюджет</p>	<p>С точки зрения налоговых платежей неважно, кто выступает работодателем. Налоги, не оплаченные предприятием-пользователем, вследствие уменьшения его численности будут выплачиваться государству лизинговым агентством, где численность персонала увеличивается</p>
<p>Многие налоги на местном и региональном уровнях рассчитываются на основе среднесписочной численности работников данной организации. При использовании заемного труда в организации сокращается численность персонала и формально создаются возможности для уменьшения налоговой базы</p>	
<p>Работодатели производят страховые платежи на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, которые зависят от класса профессионального риска и колеблются от 0,2% (I класс профессионального риска) до 8,5% (XXII класс профессионального риска) к начисленной оплате труда (Закон РФ от 08.12.2003 № 167-ФЗ). Лизинговые агентства занятости относятся к I классу профессионального риска, что означает существенную недоплату средств Фонду социального страхования</p>	<p>Для обслуживания заемными работниками лизинговое агентство обычно создает обособленное подразделение на территории предприятия-пользователя и этому обособленному подразделению может быть установлен тот же класс риска, который действует на основном предприятии</p>

Аргументы противников	Критика аргументов аутстаффинга
<p>Расщепление понятия «работодатель» между лизинговым агентством и предприятием-пользователем не позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • реализовывать административную и дисциплинарную власть по отношению к заемному работнику; • решить вопрос об обеспечении норм охраны труда и техники безопасности 	<p>Поскольку трудовой договор заключается с лизинговым агентством, то в соответствии с Трудовым кодексом РФ оно и должно обладать всей полнотой административной и дисциплинарной власти. На практике предприятие-пользователь ставит перед рекрутинговым агентством вопрос о наказании или поощрении того или иного работника.</p>
	<p>Агентство принимает окончательное решение по поставленному вопросу и документально оформляет свое решение в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ.</p>
	<p>На стадии заключения гражданско-правового договора между предприятием пользователем и лизинговым агентством оговаривается распределение зон ответственности по вопросам охраны труда и техники безопасности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • предприятие-пользователь предоставляет рекрутинговому агентству сертифицированные рабочие места; • рекрутинговое агентство организует проведение инструктажей и обучения, принимает экзамены по допуску заемного работника к рабочему месту; • контроль за соблюдением норм охраны труда и техники безопасности осуществляется совместно специалистами рекрутингового агентства и предприятия-пользователя

Поскольку в России нет закона о заемном труде, то рекрутинговые агентства и предприятия-пользователи стремятся выстроить схему взаимоотношений, базируясь на имеющихся

положениях Гражданского и Трудового кодексов РФ. На практике для обеспечения соответствия законодательству РФ между кадровым агентством и компанией-заказчиком заключается предусмотренный гл. 39 Гражданского кодекса РФ договор гражданско-правового характера, предметом которого является предоставление необходимых компании услуг. Далее кадровое агентство заключает с работниками срочные трудовые договоры на срок, оговоренный в договоре с компанией (от нескольких часов до нескольких лет), в котором прописываются все существенные условия трудового договора в соответствии с п. 2 ст. 58 Трудового кодекса РФ. Таким образом, выстраивается схема взаимоотношений, вписывающаяся в рамки действующих трудового и гражданского законодательств.

При реализации данной схемы на практике возникают различные проблемы, степень сложности которых существенно зависит от того, в какой сфере используется заемный труд, от длительности использования труда работников и числа таких работников.

Наименьшие проблемы возникают при работе с компаниями непромышленного типа при использовании офисного персонала на срок от нескольких часов до двух месяцев. В этих компаниях отсутствуют вредные условия труда, а управление заемным персоналом и повседневный контроль за его деятельностью осуществляются менеджерами компаний. Данная ситуация подпадает под действие гл. 45 Трудового кодекса РФ, в которой достаточно подробно регламентированы защитные механизмы прав (особенности предоставления отпусков, расторжения трудового договора и т.д.) временных и сезонных работников (до двух месяцев работы), к которым можно отнести и заемных работников. Этот подход широко используется в практике работы рекрутинговых агентств.

Наиболее серьезные проблемы возникают в случаях длительного (более двух месяцев) использования заемного труда на промышленно-производственных предприятиях и большой численности заемного персонала (от 100 и более человек).

В табл. 8.6 представлены проблемы, которые могут возникнуть у клиента при использовании заемного персонала.

Таблица 8.6

Проблемы клиента при аутстаффинге

Возможные проблемы для организации при длительном использовании большого числа заемных работников	Причины, возможные последствия и пути преодоления
Рост социальной напряженности в коллективе предприятия-пользователя	Одновременный переход в рекрутинговое агентство большого количества персонала от компании-клиента на начальном этапе реализации проекта может спровоцировать рост социальной напряженности в коллективе предприятия или даже в регионе, поскольку такая форма трудовых отношений неизвестна широкому кругу трудящихся
	В данном случае рекрутинговое агентство совместно с предприятием-пользователем должны провести предварительную разъяснительную работу среди сотрудников о сути новой формы трудовых отношений. Целесообразно поставить в известность о реализации проекта властные структуры города или региона
Признание фактическим работодателем заемного работника предприятия-пользователя	В соответствии со ст. 16 Трудового кодекса РФ фактическое допущение заемного работника к работе у клиента на его оборудовании может трактоваться как факт установления трудовых отношений между ним и клиентом. Вследствие этого он может претендовать на перевод в основной штат, а в случае положительного судебного решения весь заемный персонал может быть переведен в основной штат клиента
	Для устранения данной проблемы необходимо предпринять целый комплекс мероприятий
	Лизинговое агентство должно обеспечить: <ul style="list-style-type: none"> • оформление заявления о приеме на работу от работника с указанием его согласия на работу на производственной площадке клиента и отражение в существенных условиях его трудового договора с лизинговым агентством факта работы на другой производственной площадке; • непосредственный допуск к работе у клиента должны осуществлять представители агентства и клиента;

Продолжение табл. 8.6

Возможные проблемы для организации при длительном использовании большого числа заемных работников	Причины, возможные последствия и пути преодоления
	<ul style="list-style-type: none"> • спецодежда заемных работников должна отличаться от одежды основных работников и иметь логотип агентства; • письменные распоряжения, иные документы к заемному работнику должны поступать только от агентства. Клиент также не должен получать от заемных работников письменных документов; • обеспечение совместно с клиентом выдачи пропусков заемным работникам, отличающихся от пропусков основных работников
Ухудшение корпоративной культуры на предприятии-пользователе вследствие прихода большого числа заемных работников от лизингового агентства	<p>Неправильный выбор партнера (лизингового агентства), корпоративная культура которого существенно отличается от корпоративной культуры предприятия-пользователя, может привести к серьезным проблемам в компании — снижению качества выпускаемой продукции, конфликтам в коллективе между основным и заемным персоналом</p> <p>Предприятию-пользователю необходимо на стадии выбора агентства-провайдера услуг тщательно проанализировать методы работы агентства, его корпоративную культуру и свой выбор остановить на агентстве, корпоративная культура которого наиболее близка</p>
Проблема разделения ответственности между предприятием-пользователем и лизинговым агентством в вопросах обеспечения охраны труда и техники безопасности, профессиональной подготовки и переподготовки кадров	<p>Эти проблемы возникают в силу специфики трудовых отношений. На практике еще на стадии подписания договора между агентством и клиентом должны быть разделены зоны ответственности по вопросам обеспечения норм охраны труда и техники безопасности, контроля за их соблюдением, проведения профилактических медицинских осмотров, подготовки и переподготовки кадров. При этом желательно максимально использовать уже созданную на предприятии-пользователе инфраструктуру по указанным направлениям деятельности</p>

Продолжение табл. 8.6

Возможные проблемы для организации при длительном использовании большого числа заемных работников	Причины, возможные последствия и пути преодоления
Потеря управляемости производственными процессами	Вследствие неверного выделения в технологическом процессе предприятия операций, которые передаются лизинговому агентству, может нарушиться технологическая цепочка, что приведет к сбоям в работе предприятия
	Для предотвращения подобных ситуаций на предварительном этапе предприятие-пользователь совместно с лизинговым агентством (возможно, с привлечением сторонних консультантов) должно провести анализ технологических процессов на предприятии и оценить их влияние на управляемость и передать лизинговому агентству только те процессы, которые в минимальной степени влияют на управляемость производства
Проблема утраты конфиденциальной информации	Вследствие несанкционированной утечки через заемных работников сведений об особенностях технологического процесса, объемах выпускаемой продукции, поставщиках и потребителях, предприятию может быть нанесен существенный экономический ущерб
	Для снижения рисков между предприятием-пользователем и агентством должен быть заключен договор о неразглашении конфиденциальной информации, в котором необходимо четко изложить перечень сведений, представляющий ценность для клиента. В свою очередь, аналогичные договоры должны быть заключены между агентством и заемным работником
Возможное снижение качества выпускаемой продукции	На этапе заключения договора на оказание услуг необходимо определить параметры, по которым будет оцениваться качество предоставляемой услуги — <i>SLA (Service Level Agreement)</i> и внести их в договор

Возможные проблемы для организации при длительном использовании большого числа заемных работников	Причины, возможные последствия и пути преодоления
Проблема возможного ущерба от неправильных действий заемных работников	Из-за неправильных действий заемных работников может быть нанесен существенный экономический ущерб предприятию-пользователю (поломка оборудования, утрата готовой продукции и т.п.), а также может быть нанесен ущерб третьим лицам
	Для снижения данного риска рекрутинговое агентство должно страховать возможные ущербы от порчи имущества клиента и ущерб третьим лицам
Негативное отношение к данной форме трудовых отношений со стороны контролирующих и проверяющих органов (трудовая инспекция, прокуратура)	Из-за отсутствия четкой законодательной базы и непонимания существа возникающих процессов на начальном этапе реализации проекта может возникнуть негативная реакция со стороны проверяющих организаций, препятствующая успешной реализации проекта
	Для предотвращения подобных проблем агентству и предприятию-пользователю необходимо совместно проводить разъяснительную работу еще до начала реализации проекта

Из-за отсутствия законов о заемном труде рекрутинговые агентства также сталкиваются с проблемами, представленными в табл. 8.7.

Таблица 8.7

Проблемы рекрутинговых агентов при аутстаффинге

Возможные проблемы для рекрутингового агентства при длительном использовании большого числа заемных работников	Причины, возможные последствия и пути преодоления
Обеспечение постоянной загрузки заемных работников	В связи со снижением потребности в заемном персонале у клиента лизинговое агентство должно решать вопрос загрузки высвободившихся специалистов. Поскольку на сегодня агентства не имеют обширной

Продолжение табл. 8.7

Возможные проблемы для рекрутингового агентства при длительном использовании большого числа заемных работников	Причины, возможные последствия и пути преодоления
	<p>сети клиентов, переводить этих специалистов на другие предприятия затруднительно или невозможно, а собственных средств для содержания высвободившегося персонала у агентств недостаточно. Поэтому лизинговые агентства вынуждены увольнять таких сотрудников. Для придания законного характера подобным процедурам агентства вынуждены практиковать заключение со своими работниками срочных трудовых договоров длительностью до двух месяцев. Тогда их увольнение подпадает под действие раздела Трудового кодекса РФ, регламентирующего труд временных и сезонных работников. Однако в свете постановления № 2 от 17.03.04 Пленума Верховного Суда РФ заключение нескольких срочных трудовых договоров может считаться необоснованным и трудовой договор должен быть заключен на неопределенный срок</p> <p>Радикально решить эту проблему можно только при принятии Закона о заемном труде, в котором должны быть регламентированы процедуры увольнения заемного работника, предусматривающие выплату ему соответствующей компенсации за «быстрое» увольнение</p>
Своевременная выплата заработной платы, предоставление дополнительных льгот заемным работникам	<p>В соответствии с Трудовым кодексом РФ работодатель обязан дважды в месяц перечислять работникам аванс и заработную плату. При задержке оплаты счетов со стороны клиента и отсутствии свободных средств у лизингового агентства заемные работники не получают причитающиеся им деньги, что вызовет рост социальной напряженности</p> <p>Для предотвращения этого необходимо установление в Законе о заемном труде солидарной ответственности клиента и лизингового агентства за выплату заработной платы</p>

Окончание табл. 8.7

Возможные проблемы для рекрутингового агентства при длительном использовании большого числа заемных работников	Причины, возможные последствия и пути преодоления
Обеспечение соблюдения норм охраны труда и техники безопасности	<p>Вследствие неправильно выстроенных отношений по распределению ответственности и обязанностей между компанией-клиентом и лизинговым агентством может увеличиться число несчастных случаев, число поломок и выхода из строя оборудования, что в конечном счете негативно отразится на результатах работы и морально-психологическом климате в коллективе</p> <p>В законе должна быть четко предусмотрена роль в обеспечении охраны труда предприятия-клиента и лизингового агентства</p>
Повышение мотивации заемных работников	<p>Из-за недостаточной мотивации заемных работников может снижаться качество их труда, что негативно отразится на производственной деятельности клиента</p> <p>Агентство должно разработать и реализовать при участии клиента программу повышения мотивации заемных работников, предусматривающую рост заработной платы в соответствии с уровнем средней заработной платы по региону, систему премирования за качественные результаты труда, применять процедуры перевода заемных работников, добившихся лучших результатов в основной штат клиента, способствовать росту профессиональной подготовки специалистов, разработать систему поощрений сотрудников к праздничным датам</p>

Кроме изложенных выше проблем следует отметить и целый комплекс вопросов, связанных с взаимодействием с профсоюзами, защитой прав заемных работников общественными организациями. Эти вопросы для российской действительности совершенно новые, и теоретические разработки по ним практически отсутствуют. Требуют осмысления и соответствующих решений вопросы формирования коллективных трудовых договоров с учетом интересов заемных работников, ведения кол-

лективных трудовых споров, разработки соответствующих примирительных процедур, регламентации процедур объявления забастовок и других вопросов.

Из изложенного выше очевидно, что в настоящее время назрела настоятельная необходимость регламентации предоставления услуг заемных работников в отдельном законе. Он должен предусматривать весь комплекс взаимоотношений, возникающий между лизинговым агентством, заемным работником и предприятием-пользователем, складывающихся при использовании заемного труда.

При разработке российского законодательства о заемном труде следует максимально использовать признанные во всем мире стандарты (Конвенцию МОТ № 181, Рекомендацию МОТ № 188), а также опыт соответствующего нормативного регулирования, накопленный зарубежными странами, особенно странами Европейского Союза, и опыт, имеющийся в России. В частности, необходимо предусмотреть возможность некоторых изъятий из общих правил при регулировании трудовых отношений с заемными работниками, а также законодательно разработать механизмы, не позволяющие недобросовестным агентствам заниматься деятельностью, которая бы ущемляла права работников и шла вразрез с трудовым законодательством.

Очевидно, что от признания труда заемных работников законным выиграют в первую очередь сами заемные работники. Выиграет от легализации рынка труда заемных работников и государство, получив возможность регулировать происходящие в этом сегменте процессы.

8.3. РАЗВИТИЕ АУТСТАФФИНГА В СССР И РОССИИ

Как это ни странно, но в СССР в условиях централизованного управления имелся уникальный опыт применения аутстаффинга и благодаря ему были достигнуты высокие результаты в ракетно-космической, авиационной, морской и оборонных отраслях. Механизм действия аутстаффинга был следующим. Постановлением Военно-промышленной комиссии при Совмине СССР на базе головных организаций по выпуску конечной продукции создавались временные межотраслевые трудовые коллективы из лучших специалистов предприятий-

смежников, которые трудились на всех этапах жизненного цикла изделия. За переведенными специалистами сохранялись все социальные блага по месту основной работы плюс новые, стимулирующие выполнение новых задач. Следует отметить, что сегодня это один из основных путей быстрого и эффективного освоения трудовых ресурсов мирового уровня.

Что касается современной России, то аутстаффинг начал развиваться в России относительно недавно. Первоначально данная услуга была востребована крупными зарубежными компаниями, осуществляющими на территории России реализацию масштабных проектов, например, таких, как строительство нефтепровода Тенгиз — Новороссийск (компания *Fluor Daniel*), поставка телекоммуникационного оборудования (*Eriksson, Nokia*), фармацевтической и другой продукции (*Janssen Cilag, Pfizer*). Кроме того, некоторые компании, заинтересованные в выходе на российский рынок, опасаясь излишних рисков, для начала своей деятельности в России нанимали через кадровые агентства нужных специалистов, оставляя их в штате агентств, поручая агентствам весь спектр задач по обеспечению деятельности своих представительств (*Comverse, Hitachi Date System*).

Финансовый кризис 1998 г. послужил мощным катализатором процесса внедрения в практику технологий заемного труда. Чтобы минимизировать свои расходы, многие компании в этот период вынуждены были сокращать статьи расходов на содержание персонала и увольнять сотрудников. В этой ситуации, чтобы не потерять нужных специалистов, компании заключали с рекрутинговыми агентствами договоры на оказание услуг по развитию бизнеса, при этом уволенные специалисты принимались в штат агентств, продолжая фактически работать в интересах компании. Преодолев последствия кризиса, многие из этих специалистов были возвращены в штат компаний. Таким образом, была решена сложная задача минимизации расходов и сохранения нужного кадрового состава.

До 1998 г. объем заказов на рынке лизинга был небольшой, и данную услугу предоставляли только несколько крупных агентств: *Manpower, Kelly* и «Анкор». При этом в основном предоставлялся непроизводительный персонал. Постепенно рынок этих услуг расширялся, число клиентов и услуг увеличивалось. На сегодняшний день в России работают три основные в мире компании, предоставляющие услуги по лизингу персонала, —

Adecco, Kelly Services, Manpower. Кроме того, действует несколько менее крупных зарубежных компаний, к которым в последние годы присоединился ряд местных кадровых агентств. Среди них: «Империя кадров», «Контакт», *Cometman Jerdice*, «Алые паруса» (все Москва), «Агентство кадровых решений» (Москва, Нижний Новгород), «Карьера — Форум» (Владивосток), *Business World* «Северо-Запад Консалт» (Санкт-Петербург) и др. Объем рынка составляет менее 10% (по некоторым данным 5%) общего объема кадровых услуг, в то время как во всем мире эта доля оценивается, по меньшей мере, в 20%.

Спрос на заемных работников формируется в основном за счет деятельности компаний с участием иностранного капитала, однако в последнее время преимущества этой формы найма работника начинают признавать и российские компании. По данным рекрутингового агентства *Kelly Services*, за последние два года доля отечественных предприятий в общем объеме заказов на заемных работников выросла в 6 раз — с 5 до 30%.

Необходимо отметить, что на начальном этапе внедрения технологий заемного труда в России компании в основном прибегали к лизингу персонала, когда управление этим персоналом осуществлялось непосредственно самим клиентом, а кадровое агентство выполняло функции по оформлению кадрового делопроизводства и расчету заработной платы. По таким схемам обычно предоставлялся офисный персонал. В последние годы наметилась тенденция увеличения спроса на предоставление промышленно-производственного и банковского персонала в рамках аутсорсинга, когда управление персоналом осуществляется, прежде всего, кадровым агентством.

Потребность в промышленно-производственном персонале обычно исчисляется не десятками, а сотнями человек, и это накладывает большую ответственность на рекрутинговые агентства, оказывающие такие услуги. Неправильная работа с персоналом может привести к росту социальной напряженности на предприятии и в целом регионе. Для успешного решения задач по предоставлению промышленно-производственного персонала необходимо решить целый ряд специфических проблем. Это, прежде всего, проблемы технического характера, связанные с обеспечением охраны труда и техники безопасности на предприятии у клиента, где работают специалисты агентства, вопросы пропускного режима, подготовки и переподготовки кадров,

дополнительного страхования от несчастных случаев работников агентства, а также страхования возможного ущерба клиента от их неправильных действий. Важными являются проблемы морально-психологического характера для персонала. Слишком нова эта форма трудовых отношений, людям непонятно, зачем и для чего это делается, и боязнь быть обманутыми у них очень высока. Кроме этого, обычно на промышленных предприятиях существуют профсоюзные организации, с которыми необходимо сотрудничество при реализации проектов в области заемного труда.

Наиболее показательным и успешным является совместный проект кадрового агентства *Manpower* и компании *Procter & Gamble* на Новомосковском комбинате, расположенном в Тульской области, в рамках которого удалось успешно преодолеть многие трудности.

На этом предприятии, выпускающем товары бытовой химии, до 50% персонала работали по срочным трудовым договорам длительностью 1–1,5 месяца. Такая практика позволяла предприятию гибко варьировать количество персонала и оперативно реагировать на изменение спроса на выпускаемую продукцию. Но для трудящихся, работающих по краткосрочным трудовым договорам, такая форма отношений была весьма неудобна. Работая наравне со штатными сотрудниками, они постоянно испытывали угрозу нестабильности трудовых отношений. Под угрозой непродления контракта работник зачастую был вынужден выполнять работу, не предусмотренную трудовым договором. Работая в течение нескольких лет, они не могли уйти в отпуск, поскольку при каждом расторжении срочного трудового договора им выплачивали компенсацию за неиспользованный отпуск. Помимо этого зарплата таких сотрудников была ниже, чем у основного персонала, выполняющего аналогичную работу. Все это служило постоянным источником социальной напряженности в коллективе, вызывало многочисленные жалобы со стороны работников в трудовую инспекцию и сопровождалось обращениями в прокуратуру.

В январе 2003 г. между клиентом и агентством *Manpower* был заключен контракт на оказание возмездных услуг по уборке территории, упаковке и перемещению продукции сроком на несколько лет. Реализация проекта началась с марта 2003 г., когда в кадровое агентство *Manpower* было принято около 350 рабочих,

ранее имевших срочные трудовые договоры с Новомосковским комбинатом. Этому предшествовала большая подготовительная работа. Прежде всего о проекте самым подробным образом были проинформированы властные структуры города и области. Вместе с клиентом была проведена оптимизация технологических процессов на предприятии — выделены те процессы (в основном второстепенные: укладка, упаковка, транспортировка продукции), которые можно передать агентству. Были четко разделены специальности, которые остаются на предприятии и которые передаются агентству. Соответствующим образом были переработаны должностные инструкции специалистов. Была выстроена схема взаимодействия в области охраны труда и подготовки специалистов, четко поделены зоны ответственности каждой из сторон. Решены вопросы медицинского обслуживания, страхования ущерба и дополнительного страхования от несчастных случаев, обеспечения работников спецодеждой, молоком за работу во вредных условиях, пропускного режима и целый ряд других технических вопросов, которые являются насущными при организации производственного процесса.

Особое внимание было уделено работе с персоналом. На начальном этапе практически с каждым сотрудником, переходящим на работу в агентство, были проведены разъяснительные беседы по существу происходящих событий. До каждого было доведено, что он становится работником агентства, и оно является для него работодателем и несет полную ответственность перед законом по соблюдению трудового и налогового законодательства. С каждым сотрудником был заключен индивидуальный срочный трудовой договор на срок действия контракта между агентством и клиентом, где были указаны все существенные условия — от места работы, режима труда и отдыха до уровня заработной платы.

Были проведены переговоры с руководством профсоюзной организации предприятия и достигнуты необходимые договоренности, позволившие начать реализацию проекта.

В процессе реализации проекта пришлось решать ряд организационных вопросов, поставленных самой практикой. Так, для улучшения управляемости коллективом была создана служба бригадиров, обеспечивающая, с одной стороны, передачу указаний от руководства цехов предприятия работникам агентства, а с другой стороны, контроль за работой заемных работников. Были сформированы советы трудового коллектива.

Новая форма трудовых отношений на предприятии доказала свою эффективность. Агентству Manpower удалось организовать эффективную непрерывную трехсменную работу своих специалистов на предприятии клиента, благодаря чему за полтора года работы не было проблем с заемным персоналом, негативно отражавшихся на работе основного предприятия, и на сегодняшний день численность сотрудников, оказывающих услуги предприятию, достигла 965 человек.

Для обеспечения занятости заемных работников при снижении спроса на продукцию клиента агентство Manpower заключило договоры на предоставление заемного персонала еще с двумя крупными предприятиями, размещенными в этом регионе. В случае невостребованности части работников на «Новомосковскбытхиме» они переводятся на другие предприятия.

В последние годы чрезвычайно востребованным оказался аутстаффинг банковского персонала в силу того, что крупные западные банки, работающие в России, начали развивать сферу услуг для физических лиц. При этом в сжатые сроки банкам потребовались сотни (вплоть до нескольких тысяч) специалистов нижнего и среднего уровня по продвижению банковских продуктов: кредитные и дебетовые карточки, программы кредитования и т.п. В этой связи начали интенсивно развиваться формы массового рекрутмента, когда агентство осуществляет первичный отбор, а отобранные клиентом специалисты оформляются в штат агентства. При этом все административные вопросы, связанные с оформлением и размещением персонала, расчетом заработной платы, изготовлением визиток для сотрудников, предоставлением мобильных телефонов и контролем за работой специалистов осуществляются рекрутинговым агентством. Клиент в данном случае получает требуемую гибкость в работе с персоналом.

Таким образом, в России появился положительный опыт практической реализации технологии аутстаффинга в больших масштабах на промышленных предприятиях и в банковской сфере, который может быть использован при совершенствовании российской законодательной базы.

Показателен опыт использования аутстаффинга вместо аутсорсинга, полученный ОАО «РЖД». Проект реструктуризационного аутсорсинга, реализуемый ОАО «РЖД», предполагает выведение за штат части персонала, выполняющего непрофильные с точки зрения основного бизнеса компании функции.

Политика сокращения штатной численности последовательно проводится руководством компании в течение нескольких лет:

- 2004 г. — выведено за штат 12,4 тыс. человек;
- 2005 г. — 20,7 тыс. человек, из них 13,5 тыс. человек (65,2%) — проводники пассажирских вагонов;
- в 2006 г. — 32,6 тыс. человек (3% собственной численности ОАО «РЖД»);
- до 2010 г. за счет выведения персонала в прочие виды деятельности, а также за счет применения аутсорсинга предполагается дополнительно высвободить более 43 тыс. человек.

При этом одной из проблем использования аутсорсинга является снижение качества услуг, оказываемых конечному потребителю. Не обладая достаточной квалификацией и опытом работы, привлекаемый компанией-аутсорсером временный персонал не может обеспечить достаточный уровень качества услуг. В летний сезон за счет аутсорсинга решаются проблемы нехватки проводников. Однако возрастающее количество жалоб со стороны пассажиров заставило руководство ОАО «РЖД» пересмотреть схемы взаимодействия с партнерами и заменить в ряде случаев аутсорсинг аутстаффингом, когда используется не услуга внешней организации, а лишь внешний персонал, способный выполнять указанные виды работ под управлением штатного сотрудника-бригадира. При этом ОАО «РЖД» способно сохранить управление и контроль за деятельностью привлекаемого внешнего персонала.

Можно сформулировать три основные причины, подталкивающие компании прибегать к аутстаффингу. Первая — это краткосрочная потребность компании в высококвалифицированных специалистах. Это могут быть как краткосрочные, так и среднесрочные проекты, выполняемые компанией для внешнего заказчика. В данном случае очевидно, что искомым специалист достаточно редок, чтобы его можно было найти по объявлению в газете, и в то же время очевидно, что нужна в его услугах будет носить временный характер. Вторая причина найма временных специалистов достаточно высокой квалификации — это существование в самой компании вакантных мест на короткий период. Гораздо проще прибегнуть к услугам наемного референта-переводчика из агентства, чем тратить время и силы на самостоятельный поиск сотрудника, которого все равно придется

уволить. К третьей группе причин найма временных специалистов можно отнести сезонность бизнеса некоторых компаний. В первую очередь это относится к компаниям, использующим большой объем низкоквалифицированного труда.

Перспективы использования аутстаффинга находятся в сфере поиска инновационных решений в управлении компанией: привлечение высококвалифицированного персонала внешней организации и создание проектных команд способствует преодолению ведомственной замкнутости и использованию интеллектуальных ресурсов, которые предоставляет конкурентная среда. Например, академик РАН Евгений Велихов приступил к реализации глобального проекта, целью которого является решение проблем мирового уровня международных творческих коллективов ведущих ученых мира, работающих на единой информационной базе. Естественно, в основу организации и управления такими проектами положены принципы аутстаффинга.

Первые результаты этого проекта стали известны в 19.04.2006 г. Международный комитет присудил премию «Глобальная энергия» 2006 г. в размере 1,1 млн долл. за разработку научно-технических основ для создания международного термоядерного реактора (проект ИТЭР — *International Thermonuclear Experimental Reactor*) коллективу исследователей в составе: Евгений Велихов — президент РНЦ «Курчатовский институт», Роберт Аймар (Франция) — генеральный директор ЦЕРН и Масадажи Йошикава — член Совета по термоядерным исследованиям Министерства по атомной энергии Японии.

Наверное, трудно найти столь масштабный научный проект, который вызывал бы одновременно столько надежд и споров: надежд — потому, что он обещает человечеству неисчерпаемый источник энергии; споров — потому, что на этом пути постоянно возникали, казалось бы, непреодолимые преграды. Кстати, термоядерный реактор — чисто российское изобретение. Еще в начале 50-х гг. физики разработали теорию, согласно которой на Земле можно было бы повторить процессы, идущие на Солнце, управлять реакциями, происходящими в водородной бомбе. Чтобы обуздать такую громадную энергию, требовались гигантские магнитные поля, давления, новые материалы. Принципиальную идею предложили Андрей Сахаров и Евгений Тамм, а в 1956 г. Игорь Курчатов, находясь в Англии, объявил

о начале термоядерных исследований в СССР, и через некоторое время был построен ТОКАМАК — первый в мире прототип термоядерной электростанции.

Однако скоро выяснилось, что задача, поставленная перед собой учеными, крайне сложна. И у «термояда» появилась масса противников, утверждавших, что данный проект — это тупик. Потребовались десятки лет, фантастическая вера и упорство энтузиастов, продолживших работу.

«За эти годы выполнено огромное число исследований, — говорит директор Института ядерного синтеза, который является центральной исследовательской организацией от России в проекте ИТЭР, академик Валентин Смирнов. — В «железе» уже созданы реальные макеты многих частей реактора, найдены режимы его работы, разработаны новые материалы.»

Все это позволило международному сообществу после нескольких лет согласований принять принципиальное решение: приступить в 2007 г. к сооружению первого в мире термоядерного реактора во Франции, в Кадараше. Работы должны завершиться через 8–10 лет. Стоимость проекта — более 5 млрд евро.

По словам В. Смирнова, подобного по масштабам проекта сегодня нет. В проекте участвуют Россия, США, Япония, страны ЕС, Китай, Индия, Южная Корея.

Велика роль нынешних лауреатов премии «Глобальная энергия», которую еще называют «российским энергетическим нобелем», в том, что проект ИТЭР наконец-то обретает реальные черты. Так, Роберт Аймар именно в Кадараше много лет занимался исследованиями плазмы, затем возглавлял проект ИТЭР, а сейчас назначен директором знаменитого ЦЕРНа. Масаджи Йошикава предложил принципиально новые идеи в решении одной из главных проблем реактора — как в магнитном поле удержать плазму.

Академик Велихов был руководителем термоядерной программы СССР. По признанию многих специалистов, именно он сыграл одну из главных ролей в судьбе «термояда». Например, первым сделал принципиальный вывод, что надо приступить к разработке термоядерного реактора на основе установки ТОКАМАК, а затем поставил вопрос о создании реактора, мощность которого значительно выше той, что идет на поддержание плазмы.

«Заслуга Велихова в том, что он сумел убедить в этом все международное сообщество, — говорит В. Смирнов. — Словом, благодаря ему наша страна имела и имеет приоритет в этом направлении, которое может в принципе решить энергетические проблемы землян.»

Термоядерный реактор использует энергию синтеза ядер изотопов водорода. Изотопы в таком реакторе выгорают, практически не оставляя радиоактивных отходов, а реакция идет в высокотемпературной плазме при температуре 150 млн градусов. При этом на единицу веса термоядерного топлива получается в 10 млн раз больше энергии, чем при сгорании органического топлива, и примерно в 100 раз больше, чем при расщеплении ядер урана.

■ Вопросы для контроля и обсуждения

1. Каковы истоки аутстаффинга?
2. Объясните различие между атсорсингом и аутстаффингом.
3. Сформулируйте основные причины, почему необходимо использовать технологию аутстаффинга.
4. Приведите основные аргументы противников аутстаффинга.
5. Проанализируйте опыт применения аутстаффинга в СССР.
6. Назовите примеры применения аутстаффинга в России.
7. Какова роль международной организации труда в направлении развития аутстаффинга?

● Литература

1. Доклад V. Сфера трудовых отношений. Международная конференция труда. 91-я сессия. 2003.
2. Жаворонков П. Ловцы человек // Компания. № 322 от 05.07.2004.
3. Костюкова О. Сотрудники напрокат // Журнал. № 106 от 06.03.2004.
4. Материалы корпоративного портала. — www.manpower.com.
5. Международная организация труда. Россия и МОТ: перспективы взаимовыгодного сотрудничества. Доклады, комментарии, справочные материалы / Под ред. Т.В. Ярыгиной. Материалы конференции 26 ноября 2002, Москва.

6. Россия и международная организация труда. Доклады, комментарии, справочные материалы. Материалы конференции 26 ноября 2002 г., Москва. — «МОТ в России: становление и развитие деловых взаимоотношений». Доклад Полин Барет-Рид, директора / Бюро МОТ в Восточной Европе и Центральной Азии.
7. «Российская газета», 20.04.2006 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
Предисловие ко второму изданию	5
1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ АУТСОРСИНГА	7
1.1. ИСТОРИЧЕСКИЕ КОРНИ И ПОНЯТИЕ АУТСОРСИНГА ...	7
1.2. АУТСОРСИНГ И КООПЕРАЦИЯ	22
1.3. АУТСОРСИНГ В ПРОИЗВОДСТВЕ	28
1.4. РАЗВИТИЕ МИРОВОГО РЫНКА УСЛУГ АУТСОРСИНГА	40
1.5. АУТСОРСИНГ И СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	53
Вопросы для контроля и обсуждения	60
Литература	60
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ АУТСОРСИНГА	62
2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ТЕРМИНОЛОГИЯ АУТСОРСИНГА ...	62
2.2. ФОРМЫ И ВИДЫ АУТСОРСИНГА	67
2.3. СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА	79
2.3.1. Место аутсорсинга в бизнес-системе	79
2.3.2. Аутсорсинг сферы вспомогательного производства ...	80
2.3.3. Аутсорсинг сферы основного производства	81
2.3.4. Аутсорсинг сферы управления	86
2.3.5. Аутсорсинг сферы услуг	88
2.3.6. Аутсорсинг человеческих ресурсов	93
Вопросы для контроля и обсуждения	95
Литература	96
3. ПРОЦЕСС АУТСОРСИНГА	97
3.1. СТРУКТУРА ПРОЦЕССА АУТСОРСИНГА	97
3.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЦЕССА АУТСОРСИНГА	100
3.2.1. Анализ фактического состояния и стратегическое позиционирование	100
3.2.2. Структуризация функций и бизнес-процессов	108
3.3. «ЗА» И «ПРОТИВ» АУТСОРСИНГА ИЛИ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ «ПРОИЗВОДИТЬ ИЛИ ПОКУПАТЬ?»	115
3.4. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ АУТСОРСИНГА ...	125
3.4.1. Оценка и сопоставление затрат	125
3.4.2. Анализ добавленной стоимости	128

3.5.	ВЫБОР ПОСТАВЩИКА УСЛУГ АУТСОРСИНГА	131
3.5.1.	<i>Анализ рынка услуг аутсорсинга</i>	131
3.5.2.	<i>Критерии выбора поставщика услуг</i>	136
	Вопросы для контроля и обсуждения	145
	Литература	146
4.	СОГЛАШЕНИЕ ОБ АУТСОРСИНГЕ И УПРАВЛЕНИЕ ЕГО РЕАЛИЗАЦИЕЙ	147
4.1.	СУЩНОСТЬ СОГЛАШЕНИЯ (КОНТРАКТА) ОБ АУТСОРСИНГЕ	147
4.2.	СРОК ДЕЙСТВИЯ КОНТРАКТА	150
4.3.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И СТАНДАРТНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КОНТРАКТА	152
4.4.	УПРАВЛЕНИЕ КОНТРАКТОМ	158
4.5.	ГАРАНТИИ БЕЗОПАСНОСТИ, ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИИ И КОММЕРЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ СТОРОН	160
4.6.	РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ КАЧЕСТВА В УПРАВЛЕНИИ ПРОЦЕССОМ АУТСОРСИНГА	163
	Вопросы для контроля и обсуждения	165
	Литература	165
5.	АУТСОРСИНГ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (IT-АУТСОРСИНГ)	166
5.1.	РЫНОК IT-АУТСОРСИНГА	166
5.2.	ВЛИЯНИЕ IT-АУТСОРСИНГА НА РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА	169
5.3.	РАЗВИТИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ УСЛУГ IT-АУТСОРСИНГА	173
5.3.1.	<i>Офшорный IT-аутсорсинг</i>	173
5.3.2.	<i>Аутсорсинг корпоративных информационных систем</i>	175
5.3.3.	<i>Аутсорсинг хранения данных</i>	181
5.3.4.	<i>Аутсорсинг операторских услуг</i>	183
5.3.5.	<i>Аутсорсинг услуг доступа к приложениям</i>	187
	Вопросы для контроля и обсуждения	197
	Литература	198
6.	АУТСОРСИНГ В ЛОГИСТИКЕ	199
6.1.	КОНЦЕПЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА	199
6.2.	ТИПЫ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОВАЙДЕРОВ И ЭВОЛЮЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА	202
6.3.	УСЛУГИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОВАЙДЕРОВ	206
6.4.	ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА	212
	Вопросы для контроля и обсуждения	217
	Литература	217

7. АУТСОРСИНГ В ПРАКТИКЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА: РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ	219
7.1. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА УСЛУГ АУТСОРСИНГА	219
7.2. РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИТ-АУТСОРСИНГА	225
7.3. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО АУТСОРСИНГА	235
7.4. ПРАКТИКА АУТСОРСИНГА РОССИЙСКИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ	240
7.4.1. <i>Аутсорсинг на заводе «Северсталь»</i>	240
7.4.2. <i>Аутсорсинг в организации «Объединенные машиностроительные заводы»</i>	243
7.4.3. <i>Аутсорсинг в Ленинградском оптико-механическом объединении</i>	243
7.4.4. <i>Аутсорсинг на Саяногорском алюминиевом заводе</i> . . .	244
7.4.5. <i>Аутсорсинг в практике российских нефтяных компаний</i>	245
7.4.6. <i>Аутсорсинг на Ирбитском мотоциклетном заводе</i>	247
7.4.7. <i>Аутсорсинг на Горьковском автомобильном заводе</i> . . .	247
7.4.8. <i>Аутсорсинг на Волгоградском тракторном заводе</i> . . .	249
7.4.9. <i>Аутсорсинг на российских фармацевтических предприятиях</i>	254
7.4.10. <i>Аутсорсинг российских ракетостроителей</i>	260
7.4.11. <i>Аутсорсинг в ОАО «Российские железные дороги»</i> . . .	261
7.5. РОССИЙСКИЙ РЫНОК АУТСОРСИНГА ДЛЯ ЗАРУБЕЖНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ	265
Вопросы для контроля и обсуждения	277
Литература	277
8. АУТСТАФФИНГ	279
8.1. ИСТОКИ И ПОНЯТИЯ АУТСТАФФИНГА	279
8.2. ДИЛЕММА «ЗАНИМАТЬСЯ АУТСТАФФИНГОМ ИЛИ НЕТ?»	290
8.3. РАЗВИТИЕ АУТСТАФФИНГА В СССР И РОССИИ	306
Вопросы для контроля и обсуждения	315
Литература	315

По вопросам приобретения книг обращайтесь:

Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, тел.: (495) 380-4260; факс: (495) 363-9212
E-mail: books@infra-m.ru

Магазин «Библиосфера» (розничная продажа):
109147, Москва, ул. Марксистская, д. 9, тел. (495) 670-5218, 670-5219

Отдел «Книга—почтой»:
тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

Центр комплектования библиотек:
119019, Москва, ул. Моховая, д. 16 (Российская государственная библиотека, кор. К)
тел. (495) 202-9315

Учебное издание

**Борис Александрович Аникин,
Ирина Львовна Рудая**

**АУТСОРСИНГ И АУТСТАФФИНГ:
ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

Оригинал-макет подготовлен в Издательском Доме «ИНФРА-М»

Подписано в печать 05.08.2008
Формат 60 × 90/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Newton»
Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,0. Уч.-изд. л. 18,44
Тираж 1000 экз. Заказ
Цена договорная

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43
Факс: (495) 363-92-12
E-mail: books @ infra-m.ru
<http://www.infra-m.ru>