

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, должность

_____ М.И. Выгузова

«_____» _____ 20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

_____ И.А. Баев

«_____» _____ 20__ г.

Методические проблемы оценки эффективности аутсорсинговых операций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.01.2019.301/1007.ВКР

Руководитель работы, проф., д.э.н.

_____ М.В.Подшивалова

«_____» _____ 2019 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 398

_____ К.Р. Муллажанова

«_____» _____ 2019 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

_____ Е.Ю. Куркина

«_____» _____ 2019 г.

АННОТАЦИЯ

Муллажанова К.Р. Методические проблемы оценки эффективности аутсорсинговых операций. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-398, 2019, 97 с., 7 таблиц, 18 рисунков, библиогр. список – 41 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью рассмотрения проблем методов оценки эффективности аутсорсинга на предприятии.

В рамках работы были рассмотрены теоретические основы аутсорсинга, его достоинства и недостатки. Также были рассмотрены правовые аспекты аутсорсинга в Российской Федерации и за рубежом, принятые во многих странах мира стандарты аутсорсинга.

Проведен анализ рынка аутсорсинга в России, выделены его особенности. Подробно рассмотрены имеющиеся методики оценки эффективности аутсорсинга. Составлен алгоритм принятия решения об аутсорсинге.

Далее был проведен опрос по выбору процесса, передаваемого на аутсорсинг, а также опрос по критериям, которые являются значимыми, при выборе аутсорсера. Разработана матрица аутсорсинга, основанная на передаваемом и принимаемом рисках. Рассмотрены способы расчета оценки эффективности математическими методами, которые ранее не применялись на практике.

ABSTRACT

Mullazhanova K.R. Methodological problems evaluation of the effectiveness of outsourcing operations.. – Chelyabinsk: SUSU, HSEM-398, 2019, 97 pages, 7 tables, 18 pictures, bibliographic list – 41 names.

The graduation qualification covers some steps developed with the aim of examining the problems of methods for evaluating the effectiveness of outsourcing in an enterprise.

As part of the work, the theoretical foundations of outsourcing, its advantages and disadvantages were considered. The legal aspects of outsourcing in the Russian Federation and abroad, the standards of outsourcing adopted in many countries of the world, were also considered.

An analysis of the outsourcing market in Russia is carried out, its features are highlighted. The available methods for assessing the effectiveness of outsourcing are examined in detail. An algorithm for deciding on outsourcing has been compiled.

Next, a survey was conducted on the selection of the process to be outsourced, as well as a survey on the criteria that are significant when choosing an outsourcer. An outsourcing matrix based on the transferred and accepted risks has been developed. The methods of calculating the effectiveness assessment by mathematical methods that have not previously been applied in practice are considered.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА	9
1.1 Суть аутсорсинга, его виды, достоинства и недостатки	9
1.2 Правовые аспекты аутсорсинга в РФ	22
1.3 Мировые стандарты аутсорсинга	31
2 ОЦЕНКА АУТСОРСИНГА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	41
2.1 Характеристика российского рынка аутсорсинга	41
2.2 Методика оценки эффективности аутсорсинга	53
2.3 Алгоритм принятия решения об аутсорсинге	60
3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА	71
3.1 Оценка эффективности аутсорсинга с помощью математических моделей и методов.....	71
3.2 Апробация на предприятии	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	93

ВВЕДЕНИЕ

Аутсорсинг получает все большее распространение и признание на российском рынке. Все большее количество организаций переводят часть своих процессов на аутсорсинг.

Актуальность темы обусловлена тем, что рынок аутсорсинговых услуг является относительно новым в России и на данный момент наблюдается рост его популярности, но на данный момент отсутствуют общепринятые методики оценки эффективности аутсорсинга.

Аутсорсинг является значимым инструментом, как для предприятий малого бизнеса, так и для предприятий, относящихся к крупному бизнесу.

Целью данной работы является изучение рынка аутсорсинга, методик оценки эффективности аутсорсинга и разработка новой методики оценки эффективности.

В ходе выполнения данной работы были поставлены следующие задачи:

- 1) Рассмотреть понятие аутсорсинга, оценить его сильные и слабые стороны.
- 2) Изучить правовую базу относительно аутсорсинга в России.
- 3) Ознакомиться с законодательством относительно аутсорсинга в других развитых странах, сделать вывод, отталкиваясь от опыта других стран.
- 4) Изучить рынок аутсорсинга в России.
- 5) Подробно рассмотреть имеющиеся методики оценки эффективности аутсорсинга.
- 6) Составить алгоритм по принятию решения об аутсорсинге.
- 7) Провести опрос среди предпринимателей относительно аутсорсинга.
- 8) Разработать матрицу аутсорсинга, основанную на передаваемых и принимаемых рисках.
- 9) Рассмотреть возможные методы расчета эффективности с помощью математических методов.
- 10) Апробировать разработанную матрицу на предприятии.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА

1.1 Суть аутсорсинга, его виды, достоинства и недостатки

Существует мнение, что в настоящее время, время всеобщей глобализации и стремительного развития бизнес-сегмента экономики, крайне невыгодно быть узкопрофильным специалистом. Однако, с этим мнением (утверждением) можно поспорить. Ведь чем уже специализация компании или человека, тем выше профессионализм и глубже знания. Зачастую для многих компаний сопутствующие виды деятельности представляются компании обременительными финансово, отнимают много времени, в таких ситуациях на помощь приходит аутсорсинг.

Понятие аутсорсинг происходит от слияния трех английских слов *outer*, *source*, *using*, что переводится как использование внешних ресурсов. Согласно словарю-справочнику, составленному профессором политических наук Санжаревскому И.И., аутсорсинг – это «передача выполнения части функций по управлению организацией или по поставке решений и услуг (разработка и построение информационных систем, продвижение товара, бухгалтерский учет, хозяйственное обслуживание), а также вообще каких-то определенных работ внешней организации, сторонним исполнителям-специалистам. Позволяет использовать опыт профессионалов, сократить риски и снизить затраты, увеличивая отдачу вложенных средств» [11].

В большинстве случаев на аутсорсинг делегируются процессы, которые не относятся к основной деятельности предприятия, но являются стратегически важными для заказчика. Примером таких процессов можно считать, ведение бухгалтерского учета, IT сопровождение, охранные услуги, транспортные услуги и прочее.

Стоит различать услуги сервиса и поддержки, которые имеют разовый, эпизодический характер, от аутсорсинга, по которому, как правило, заключается договор на определенный интервал времени.

Стороны данного договора называются аутсорсером (специализированная организация, которая предоставляет услуги аутсорсинга, другими словами является поставщиком услуг) и заказчиком (покупатель услуг).

Основная цель аутсорсинга - позволить любой компании сфокусировать все свои усилия на решении основных задач - рост конкурентоспособности, продвижение своего профильного товара на рынки страны и мира, в то время как сопутствующие проблемы фирмы перепоручаются организациям, для которых передаваемые функции являются в свою очередь основным видом деятельности.

Истоки практического применения аутсорсинга как метода производственной кооперации и высокой технологии управления в промышленности относятся к периоду «великого противостояния» двух великих менеджеров – Генри Форда и Альфреда Слоуна и возглавляемых ими гигантов автомобильной промышленности – компаний Ford и General Motors.

За 70 лет до появления термина аутсорсинг в научной литературе, А. Слоун ввел методологию аутсорсинга в таких направлениях деятельности организации, как: организация систем управления компанией и организация производства.

Еще в 30-х гг. XX в. борьба лидеров автомобилестроения 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 новой формы разделения труда – практическому аутсорсингу [8].

В настоящее время горизонт применения аутсорсинга не имеет границ. Данная форма сотрудничества используется во многих сферах – производство, финансы, информационные технологии, трудовые ресурсы, аналитическая обработка данных и так далее.

В современной экономике существует множество классификаций аутсорсинга, по разным критериям, а именно:

1. полноты передачи контроля и разделения ответственности;
2. объект, который передается на аутсорсинг;
3. длительность передачи процесса на сторону;
4. отрасль применения;
5. отношение к профильной деятельности;
6. и так далее.

Рассмотрим классификацию аутсорсинга в зависимости от объекта (процесса), полномочия по которым делегируются:

1. Производственный аутсорсинг.

Такой вид аутсорсинга подразумевает под собой, передачу сторонней организации частично или целиком производство продукции или ее компонентов. В настоящее время в России только намечается тенденция к росту производственного аутсорсинга, в то время как в странах с развитой рыночной экономикой каждая крупная производственная компания сотрудничает с десятками и даже сотнями малых предприятий. Очень показателен опыт Японии: крупные предприятия имеют право производить только 30% комплектующих, все остальное – малый бизнес. Но в ряде крупных российских предприятий также реализуют эту программу. Например, ЗАО «Трансмашхолдинг» предлагает вывод на аутсорсинг производство обширной номенклатуры комплектующих изделий и запасных частей, используемых в конструкции современного подвижного состава для рельсового транспорта: ООО «ПК «НЭВЗ» сотрудничает более чем с 400 поставщиками, у ОАО «Коломенский завод» 508 поставщиков, у ОАО «Пензадизельмаш» - 196, ООО «Метровагонмаш» передает производство 4,75% комплектующих на аутсорсинг.

Примером иностранного предприятия, использующей производственный аутсорсинг может служить компания ИКЕА не имеет собственных производственных мощностей, успешно работая с более чем 2,5 тысячами внешних подрядчиков. При этом обороты компании составляют около 15 млрд. долларов в год и удваиваются каждые 4 года. При подобном построении бизнес-

процессов фирма достаточно легко может изменять ассортимент товаров, а также собственную структуру.

2. Информационные технологии (IT – аутсорсинг).

IT-аутсорсинг предполагает делегирование внешней специализированной компании решения вопросов, связанных с разработкой, внедрением и сопровождением информационных систем, как целиком на уровне инфраструктуры предприятия (сопровождение оборудования или ПО), так и объёмов работ, связанных с развитием и/или поддержкой функционирования отдельных участков системы (программирование, хостинг, тестирование и т.д.).

По оценке TAdviser, крупнейшей в России базе знаний по IT-проектам, по итогам 2016 года российский рынок IT-аутсорсинга вырос на 16% и достиг отметки в 88,4 млрд рублей. Стабильный рост обеспечивается как развитием информационных технологий в стране, так и экономической ситуацией, в которой находятся российские предприятия. Аутсорсинг уже входит в стадию технологической и психологической зрелости: заказчики готовы отдавать часть систем или IT-инфраструктуры во вне, а поставщики обладают технологическими ресурсами для обеспечения необходимого уровня доступности и защищенности систем.

Лидером IT-аутсорсинга на 2019 год традиционно является Индия, где большое количество недорогих программистов. Однако в последнее время наступают «на пятки» Индии новые игроки рынка, такие как Бангладеш, благодаря доступному интернету и большому количеству квалифицированных специалистов, ставший вторым по количеству сотрудников-фрилансеров в мире. В 2019 году Россия заняла 12-ое место по количеству программистов-фрилансеров, что составляет около 1% по всему миру. Более подробные данные по странам представлены на рисунке 1.

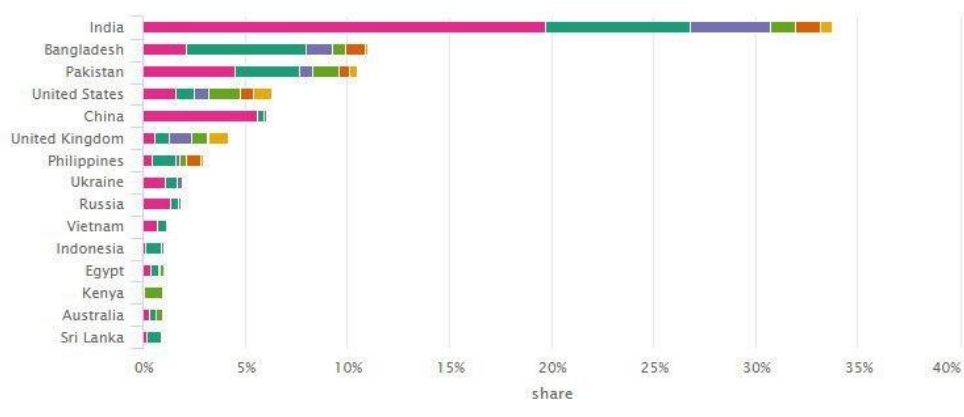


Рисунок 1 – Процентное соотношение программистов-фрилансеров

Российский рынок ИТ-услуг стабильно растет. Многие отечественные компании достигли понимания того, что в условиях неблагоприятной конъюнктуры рынка необходимо создавать стабильную корпоративную ИТ-инфраструктуру для передачи во функций. В 2019 году данная тенденция сохраняется, так как все крупные компании понимают, что грамотно разработанная и внедренная ИТ-инфраструктура является большим конкурентным преимуществом и необходимым для полноценного существования на рынке. В таблице 1, в которой отражены крупнейшие поставщики ИТ услуг в России.

Таблица 1 – Крупнейшие поставщики ИТ услуг в России

Компания	Выручка от услуг ИТ-аутсорсинга за 2018 год, млн руб.	Выручка от услуг ИТ-аутсорсинга за 2017 год, млн руб.	Динамика 2018/2017, %
Ланит	18 475	17 051	8
Инфосистемы Джет	9 137	7 744	18
АйТеко	8 621	н/д	-
Крок	6 106	5 722	7
Итранзишн РУС	5 105	3 488	46
Информзащита	2 892	1 761	64
ICL	2 742	1 971	39
АМТ-Груп	1 902	1 654	15
ГК Аплана	1 884	1 150	64
Ventra IT	1 852	н/д	-
NVision Group	1 781	1 611	11

Окончание таблицы 1

Компания	Выручка от услуг ИТ-аутсорсинга за 2018 год, млн руб.	Выручка от услуг ИТ-аутсорсинга за 2017 год, млн руб.	Динамика 2018/2017, %
СимбирСофт	863	532	62
First Line Software	674	458	47
Usetech	552	378	46
Консист Бизнес Групп	550	518	6
РДТЕХ	323	311	4
Корус Консалтинг	246	н/д	-
Флинт	246	253	-3
Molga Consulting	159	174	-9
Азон	16	10	60

3. Аутсорсинг бизнес-процессов.

Этот вид аутсорсинга подразумевает под собой использование внешних ресурсов, знаний и опыта, налаженной инфраструктуры поставщика услуг (аутсорсера) для организации и обеспечения собственных специфических функций и достижения бизнес – задач компании. В зависимости от объема передаваемых на сторону функций, разделению ответственности и рисков, аутсорсинг бизнес-процессов разделяется на следующие виды: частичный (выборочный), совместный (аутсорсинг совместных предприятий).

В 2018 году мировые расходы на аутсорсинг основных бизнес-процессов впервые превысили \$1 трлн. По сравнению с 2017 годом они выросли на 4,3%, что более чем на полпроцента больше динамики роста мирового ВВП (рисунок 2).



Рисунок 2 – Расходы на аутсорсинг бизнес-процессов во всем мире

Таким образом, можно сделать вывод, что аутсорсинг бизнес процессов является весьма перспективным направлением, что еще раз подтверждает актуальность выбранной темы.

4. Аутсорсинг управления знаниями – это управление процессами, которые требуют глубокого изучения или серьезной аналитической обработки данных, формирования и управления базами знаний, которые в последующем могут использоваться в том числе и для поддержки принятия решений. Данный вид аутсорсинга находится только на начальном этапе развития в нашей стране, более популярен в США.

Изначально этот вид аутсорсинга стал востребован именно в развитых странах, таких как США, страны Европы, в связи с тем, что была нехватка высококвалифицированных специалистов в некоторых наукоемких секторах, таких как НИОКР в области крупномасштабной интеграции, инженерного проектирования, ИТ, и управление финансовыми рисками. Как известно, спрос рождает предложение. В свою очередь, в развивающихся странах, таких как Индия, Китай, Филиппины, имеется значительное количество высококлассных специалистов в различных узких областях знаний, которые могут предоставить свои услуги за более низкую оплату.

Аутсорсинг управления знаниями как идея появился в начале 1987 года, когда компания McKinsey создала свой Центр Знаний в Индии. Сам термин «Knowledge Process Outsourcing» впервые прозвучал в докладе компании Evalueserve «Origins of Knowledge Process Outsourcing (КРО)», исполнительный директор Evalueserve Ашиш Гупта в 2003 году придумал термин «Аутсорсинг процессов в области знаний» (КРО).

В некоторых классификациях видов аутсорсинга, аутсорсинг управления знаниями (КРО) выделяют как самостоятельный вид, в других же его относят к части аутсорсинга бизнес процессов (ВРО). Однако КРО имеет ряд существенных отличий:

1. Аутсорсинг управления знаниями требует выполнения аналитической работы, основанной на навыках, опыте и суждениях. Процессы и услуги осуществляются не на основе установленных стандартов, а на основе знаний в предметной области и интеллектуальном потенциале исполнителя, отсутствии детерминированного набора правил или инструкций. Другими словами, он включает в себя более специализированную, аналитическую и основанную на глубоких знаниях работу.

2. Процессы, передаваемые на аутсорсинг, являются сложными и многошаговыми, требуют от исполнителя аналитических способностей. Как правило, данный вид услуг предполагает наличие высшего образования и/или специализированных, дифференцированных навыков и знаний.

3. В отличие от аутсорсинга бизнес-процессов, когда полностью весь процесс отдается на аутсорсинг, процессы, передаваемые на аутсорсинг управления знаниями, являются составной частью, компонентом более сложных процессов.

Также нужно отметить, что КРО делает упор на экспертизу бизнеса в целом, в то время как аутсорсинг бизнес процессов (ВРО) ориентирован на экспертизу отдельных процессов.

Рынок аутсорсинга управления знаниями развивается очень быстрыми темпами. На сегодняшний день одними из лидеров по предоставлению услуг КРО являются Филиппины. В этой стране примерно 40% аутсорсинговой работы приходится на КРО. Рассмотрим на их примере, почему именно в этой стране столько специалистов:

1. В связи с развитием искусственного интеллекта, многие процессы аутсорсинга бизнес-процессов стали автоматизированы, этот вид аутсорсинга также был очень развит в этой стране, в связи с чем многие специалисты потеряли работу. Однако не все узкоспециализированные задачи может выполнить искусственный интеллект, в следствие чего КРО стал более востребованным и активно развиваться. С искусственным интеллектом, отбирающим рабочие места в ВРО, двери широко открылись для филиппинцев в КРО.

2. Филиппины – это страна третьего мира, стоимость жизни низкая. Соответственно относительно низкая заработная плата, которую предлагают покупатели услуг, позволяет филиппинцам иметь достойный уровень жизни. Кроме того, уровень инфляции в стране стабильно низкий на протяжении многих лет, значит маловероятно, что сотрудники будут просить повышение оплаты для покрытия увеличения стоимости жизни.

3. Филиппинцы трудолюбивы, многие из них хорошо образованы и имеют ученые степени по широкому кругу специальностей. Также они имеют культурные связи с Западом, особенно с Соединенными Штатами, так как раньше эта страна была колонией США. Другими словами, практически исключается культурный и правовой барьер, потому что филиппинцы знают о трудовой этике в Америке и многие законы схожи [12].

4. Основными клиентами КРО в Филиппинах являются США и Великобритания, все эти страны находятся в абсолютно разных часовых поясах, в связи с чем работа может быть выполнена с опережением сроков. Бизнес может работать практически без остановок.

5. В Филиппинах очень хорошая государственная поддержка отрасли КРО, так как эта сфера дает значительный прирост экономики, дает работу тысячам высококвалифицированных специалистов.

По данным Grand View Research, Inc. ожидается рост мирового рынка аутсорсинга процесса знаний до 124,29 млрд долларов США к 2025 году, при том что в 2016 году размер мирового рынка КРО оценивается в 28,94 млрд долларов США. Рынок имеет стойкую тенденцию к значительному росту, рынок является привлекательным для заказчиков. Далее представлен график с ожидаемыми значениями рынка аутсорсинга знаний в мире (рисунок 3). Как можно заметить, рынок имеет уверенную динамику к росту, что также подтверждает привлекательность данной сферы в мире. Аутсорсинг управления знаниями является достаточно перспективным направлением. С каждым днем повышается спрос и потребность в этом виде услуг в развитых странах, а развивающихся

появляются высококвалифицированные специалисты во многих узкоспециализированных областях знаний.

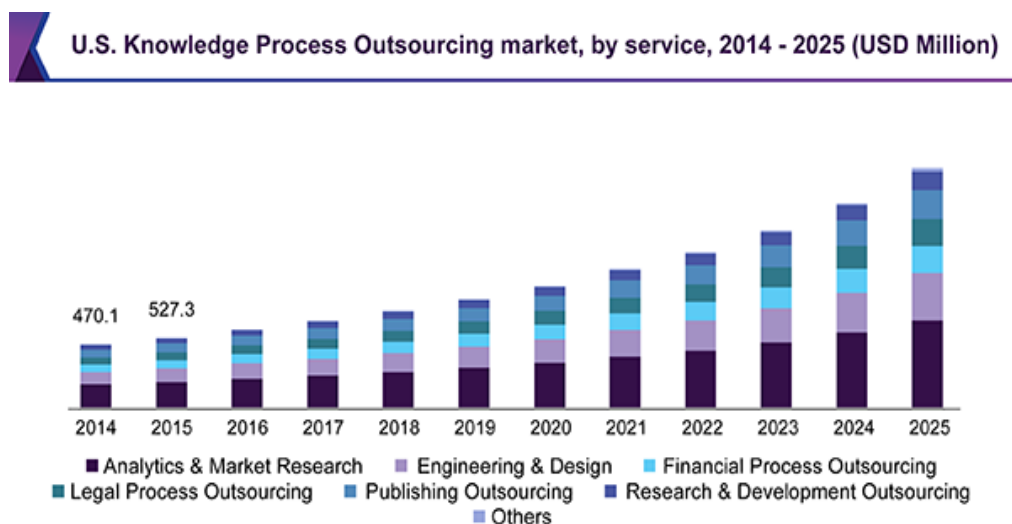


Рисунок 3 – Тенденция развития аутсорсинга управления знаниями в мире

По оценкам, самым быстрорастущим сегментом услуг на этом рынке является аутсорсинг юридических процессов благодаря эффективности предоставляемых услуг и снижению стоимости. Ожидается, что сегмент вырастет в среднем на 21,5% в период с 2017 по 2025 год. Юридические функции, которые обычно передают на внешний подряд включают юридическую аналитику, управление контрактами и судебные процессы.

Также следует отметить следующие распространенные виды аутсорсинга:

1. функциональный аутсорсинг. При данном виде аутсорсинга на сторону передается обслуживание вспомогательных, дополнительных, обслуживающих функций компании-заказчика, к таким функциям можно отнести бухгалтерский и налоговый учет, юридическое обслуживание, кадровое администрирование, транспортное обслуживание, уборка помещений и территории и др.

2. Операционный аутсорсинг. Передается сторонней организации основная производственная функция компании.

3. Полный аутсорсинг. Штат сотрудников и активы передаются в компанию-аутсорсер (например, водители и автотранспорт) на период действия договора аутсорсинга.

4. Частичный аутсорсинг. В таком случае аутсорсеру передается часть бизнес-процессов относящихся к основной деятельности предприятия, например, рутинные однотипные операции. Творческие, ключевые операции остаются в ведении организации-заказчика.

5. Трансформационный аутсорсинг. Компания-аутсорсер осуществляет полную реорганизацию работы определенного подразделения или филиала принадлежащего заказчику – передает технологии, организует обучение, разрабатывает новые системы, отлаживает бизнес-процессы, а затем все это возвращает в трансформированном виде компании-заказчику.

6. Географический аутсорсинг. При таком виде взаимодействий функции передаются на продолжительный срок аутсорсеру, который географически располагается на территориях с более благоприятными экономическими условиями и более дешевыми ресурсами.

7. Внутрихолдинговый аутсорсинг (инсорсинг). Аутсорсером выступает один из филиалов либо дочерних обществ компании [14].

У аутсорсинга, как и у любого другого финансового явления, есть свои недостатки и достоинства.

При выборе аутсорсинга определенных услуг или продуктов предприятие рассчитывает получить определенные преимущества, а именно:

1. экономическая эффективность.

Аутсорсеры, как правило, узко специализированные предприятия, которые обладают высоко квалифицированными специалистами и необходимыми умениями в своей области. В их распоряжении есть необходимые новшества для обрабатывания большего объема операций. Другими словами, такие организации могут выполнить работу более качественно и/или дешевле.

2. Высвобождение значительного количества собственных ресурсов. С помощью аутсорсинга компаниям удастся освободить руководство от определенных операций, и, таким образом, позволяя ему сосредоточиться на

более фундаментальных операциях, которые могут принести конкурентное преимущество организации.

3. Отсутствие ответственности за сотрудников, экономия на трудовых ресурсах.

У компании пропадает необходимость содержать собственных сотрудников, так как бизнес процессы передаются сторонней организации, в связи с этим сокращается фонд оплаты труда, а соответственно снижение затрат на отчисления с заработной платы. А также отсутствие затрат на кадровое делопроизводство по сотрудникам аутсорсинговой компании.

4. Контрактная форма отношений.

Одна из важнейших особенностей договора аутсорсинга является обеспечение трудовых отношений с персоналом подрядных предприятий посредством заключения договора, в котором прописаны все обязанности и ответственность сторон.

5. Обеспечивает большую гибкость компании в случае внезапного изменения рыночной ситуации или потребительских предпочтений: проще и дешевле найти новых поставщиков с необходимыми возможностями и ресурсами, чем перестраивать внутреннюю деятельность компании, ликвидируя одни мощности и ресурсы и создавая новые.

6. Увеличивает конкурентоспособность компании за счет взаимодействия с поставщиками мирового уровня.

7. Бесперебойность производства, отсутствие человеческого фактора. На заказчика не влияет болезнь, отпуск, декрет, другие личные ситуации сотрудника, так как договор заключается с организацией, и работа будет выполнена [18].

Далее будут рассмотрены недостатки аутсорсинга:

1. Риск утечки информации. Как правило, в договоре прописывается условие конфиденциальности, однако в практике, доказать причастность аутсорсера к разглашению внутренней информации практически невозможно.

2. Зависимость от внешних исполнителей. Часть функций передается подрядной организации, соответственно возникает зависимость от нее, то есть от скорости, качества, оперативности выполнений переданных функций. Чаще всего при аутсорсинге снижается оперативность в решении вопросов.

3. Отсутствие контроля за ведением бизнес-процессов. Крайне сложно отследить все этапы бизнес-процесса, так как выполняет работу внештатный персонал.

4. Незрелая законодательная база. Действующее законодательство РФ фактически никак не регламентирует применение аутсорсинга.

5. Трудности в выборе аутсорсера. Не всегда можно изначально корректно определить уровень компетенции сотрудников организации, с которой заключается договор, отсюда вытекает еще риск некачественного решения задач.

6. Риск банкротства аутсорсинговой компании. Это приведет к невыполнению делегированных функций и временному снижению эффективности предприятия-заказчика.

Подобным образом, выбор успешного и проверенного партнера для аутсорсингового процесса является очень значимым элементом для повышения производительности самого предприятия. Все трудности и процедурные неполадки могут быть решены на основе безопасности и взаимного доверия между сторонами, ведущих к прибыли обоих предприятий.

Также рассмотрим аутсорсинг в условиях финансового кризиса. При финансовом кризисе происходит спад производства, соответственно предприятия стремятся к тому, чтобы снизить издержки и оптимизировать активы. Как говорил генеральный директор международного консалтингового агентства в сфере аутсорсинга Фил Морис: «Аутсорсинг развивается в обратную сторону. Можно сказать, что он антициклический. Как только в экономике происходит спад, аутсорсинг сразу же выходит на первый план».

Во время кризиса в условиях ухудшения финансового положения можно использовать аутсорсинг в качестве альтернативы внутренним подразделениям,

которая позволяет отказаться от затрат собственного капитала и покупать услуги на стороне. Расходы компаний в этом случае гораздо меньше, чем расходы связанные с сохранением собственного штата работников для выполнения той же задачи. По результатам исследований при аутсорсинге время выхода на рынок сокращается в среднем на 18%. А экономия может достигать от 10 до 40% и в отдельных случаях выше.

Несмотря на большое количество достоинств у аутсорсинга, данный вид управления подходит не для всех предприятий и не для всех процессов. Как и все инструменты оптимизации процессов в организации, аутсорсинг требует корректного применения. Статистика свидетельствует о том, что российские организации имеют пока недостаточно опыта в общении с аутсорсингом. В первую очередь возникает такая проблема, из-за отсутствия эффективно работающей модели для выявления процессов для аутсорсинга.

1.2 Правовые аспекты аутсорсинга в РФ

На российском рынке аутсорсинг в последние годы получил широкое распространение как высокоэффективная форма организации бизнеса.

В России рынок аутсорсинговых услуг зародился относительно недавно. Потребителями таких услуг в нашей стране были представительства иностранных компаний или совместные предприятия, однако в настоящее время к услугам аутсорсеров прибегают многие российские компании. Это можно объяснить тем, что на рынке потребительских товаров и услуг высокий уровень конкуренции, в связи с этим субъекты предпринимательства вынуждены увеличивать эффективность производства и сокращать издержки. Для многих решением этой проблемы является аутсорсинг. Активнее всего услугами аутсорсинга пользуются субъекты малого и среднего предпринимательства.

Аутсорсинг в России появился в 90-х годах XX века. Первыми аутсорсинговыми компаниями были частные охранные предприятия, так как зарождавшийся бизнес в России нуждался в качественной и профессиональной

охране не только предприятий, но и информации, поэтому возрастала популярность аутсорсинга информационных услуг. Большое количество компаний разного уровня прибегают к услугам call-центров или заказывают техподдержку корпоративных информационных систем. Такими услугами сегодня активно пользуются телекоммуникационные страховые и банковские компании [3].

В настоящее время, в России рынок аутсорсинга находится в стадии развития. Важным моментом для формирования предпосылок аутсорсинга в странах с развитой рыночной экономикой, является, наличие устойчивых взаимосвязей между малым и крупным бизнесом. В России отношения между крупным и малым бизнесом находятся в стадии формирования. Особенностью российской индустриальной структуры является развитие крупных предприятий на фоне слабого развития и снижения численности малого и среднего предпринимательства. Малый бизнес в основном занимается торговлей и посреднической деятельностью. Сотрудничество малых и крупных предприятий на принципах аутсорсинга представляет особый интерес для изучения. Использование аутсорсинга позволяет предприятиям с небольшим числом сотрудников выполнять большой объем работ. Пользуясь услугами аутсорсера, малый бизнес повышает эффективность своей работы. Например, широко применяется аутсорсинг в области бухгалтерского учета и отчетности.

Одной из причин низкого развития аутсорсинга в России является отсутствие достаточной нормативной базы. Понятие «аутсорсинг» отсутствует в российском законодательстве и употребляется лишь в отдельных нормативных актах. Как следствие этот термин не употребляется в договорах и контрактах, хотя по сути является договором возмездного оказания услуг предусмотренным Гражданским кодексом. Еще одной причиной можно считать поверхностное изучение руководством организаций этой бизнес-технологии и недостаточной проработке предложений об аутсорсинге. Отказаться, руководствуясь одними только доводами «не нравится» или «не доверяю», всегда легче, чем скрупулезно – с

цифрами и консультациями профильных специалистов – проанализировать все плюсы и минусы внешнего управления. Собственник или руководство компании традиционно не желают терять контроль над бизнес-процессами считая, что это ослабляет влияние на деятельность предприятия (организации) в целом. Существуют также определенные сомнения, часто обоснованные, в квалификации аутсорсера. Также существуют риски утечки значимой для предприятия конфиденциальной информации [12].

Для обеспечения дальнейшего развития аутсорсинга в России специалисты выделяют комплекс мер, направленных на создание соответствующих условий [12]:

- 1) разработка законопроектов, регламентирующих аутсорсинг;
- 2) развитие отечественных организаций по примеру международных Института аутсорсинга и Ассоциации профессионалов в области аутсорсинга, в том числе для принятия российскими компаниями международных стандартов аутсорсинга, например, стандартов этики и практики бизнеса;
- 3) предоставление налоговых льгот в области аутсорсинга НИОКР;
- 4) подготовка специалистов по управлению проектами аутсорсинга;
- 5) создание очень эффективных и актуальных информационных баз данных и единого информационного пространства в сфере аутсорсинга;
- 6) развитие государственно-частного партнерства в такой сфере как проведение фундаментальных и отраслевых разработок по перспективным направлениям научно-технического прогресса;
- 7) создание сети мелких и средних инновационных предприятий.

В настоящее время на российском рынке существует некоммерческое профессиональное объединение «Астра», девиз которого звучит следующим образом: «Мы консолидируем ресурсы и усилия лидеров рынка для развития индустрии услуг и аутсорсинга». Данная ассоциация стратегического аутсорсинга ставит перед собой такие задачи:

- 1) продвижение лучшего мирового и локального опыта, идей и технологий аутсорсинга среди российских предприятий и организаций;

2) координация усилий в налаживании взаимовыгодного и эффективного диалога между различными группами участников рынка аутсорсинга;

3) разработка и адаптация существующих методологий и стандартов в сфере аутсорсинга;

4) подготовка инициатив по изменению законодательства и нормативных актов;

5) формирование системы страхования рисков и правил профессиональной деятельности, механизмов обеспечения ответственности в реализации проектов аутсорсинга;

б) подготовка и сертификация квалифицированных профессионалов аутсорсинга [4].

Как уже было сказано ранее в нашей стране одной из проблем является отсутствие законодательной базы для применения аутсорсинга. В настоящее время законодательство РФ фактически никак не регламентирует применение такой формы взаимоотношений, как аутсорсинг. Оказание услуг аутсорсинга любого вида рассматривают просто как возмездное оказание услуг, соответственно законодательно такие услуги регулируются нормами главы 39 ГК РФ «Возмездное оказание услуг». Согласно п.1 ст.779 ГК РФ «По договору возмездного оказания услуг исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги». Отдельные виды аутсорсинга включают комплекс сервисных услуг, в связи с чем должны оформляться смешанными договорами, содержащими максимум договорных условий, регулирующих все возможные аспекты взаимоотношений между заказчиком и аутсорсером. Поскольку услуги также включают работы, в рассматриваемом договоре оказывается и много других общих с подрядом особенностей. По этой причине ст. 783 «Правовое регулирование договора возмездного оказания услуг» допускает применение общих положений ГК РФ о подряде к договору возмездного оказания услуг и соответственно аутсорсингу, в

статье сказано: «Общие положения о подряде (статьи 702-729) и положения о бытовом подряде (статьи 730-739) применяются к договору возмездного оказания услуг, если это не противоречит статьям 779-782 настоящего Кодекса, а также особенностям предмета договора возмездного оказания услуг». Отношения между работником и организацией-аутсорсером регулируются Трудовым Кодексом, то есть заключается трудовой договор. Отношения между заказчиком услуг и работником не регулируются никак, так как заказчик заключает гражданско-правовой договор именно с организацией, а не с ее сотрудниками. Схема взаимоотношений при аутсорсинге представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Законодательное регулирование между участниками аутсорсинга

Существуют различные мнения исследователей на тему правовой природы заключаемого договора. Рассмотрим одно из них.

Согласно Ноеву С.В., договор аутсорсинга – «это самостоятельный двусторонний, возмездный и консенсуальный вид гражданско-правового договора. В соответствии с его условиями одна сторона – заказчик передает и оплачивает другой стороне – исполнителю (аутсорсеру) выполнение части собственных, внутренних непрофильных функций, неотделимых от процесса функционирования заказчика, являющихся вспомогательными по отношению к его основной деятельности. Исполнитель (аутсорсер), в свою очередь, обязуется выполнить с надлежащим качеством и в установленный договором срок переданные ему функции путем привлечения работников, отвечающих

специальным профессиональным требованиям, которые достаточны для того, чтобы справиться с переданными функциями» [22]. Таким образом, юридически урегулированными отношениями являются отношения между заказчиком и аутсорсером. Главным источником правового регулирования отношений, складывающихся при осуществлении аутсорсинга, являются договорные нормы.

При заключении договора аутсорсинга любого вида должны соблюдаться следующие особенности:

1) В тексте договора должны содержаться термины, соответствующие Налоговому Кодексу и Гражданскому Кодексу РФ.

2) В тексте должны быть прописаны все существенные условия для выбранного вида договора (например, договор возмездного оказания услуг).

3) Предмет договора должен быть максимально детализирован.

4) Необходимо проверить правовой статус аутсорсера, проверить факт существования и деятельности организации, запросить лицензии, если сфера деятельности подразумевает это.

5) Договор должен быть подписан надлежащими должностными лицами, как со стороны заказчика, так и со стороны аутсорсера.

6) Операции по оказанию аутсорсинговых услуг должны быть тщательно документированы.

Каждый договор аутсорсинга должен быть сопровожден дополнительным соглашением об уровне предоставления услуги (Service Level Agreement, SLA). Этот термин обозначает «формальный договор между заказчиком услуги и ее поставщиком, содержащий описание услуги, права и обязанности сторон, и самое главное, согласованный уровень качества предоставления данной услуги. SLA используется внутри организации для регулирования взаимоотношений между подразделениями, а также является основным инструментом непрерывной оценки и управления качеством предоставления услуг аутсорсинга специализированной компанией – аутсорсером.

Данное соглашение должно подробно регламентировать отношения сторон, разделять сферы ответственности и определять стратегию развития аутсорсинга в компании-заказчике. На основе SLA можно предъявлять претензии исполнителю, требовать выполнения оговоренных сроков и достижения результатов, а также оценивать эффективность работы аутсорсера.

Какие пункты должны быть представлены в соглашении об уровне предоставления сервиса? Рассмотрим их далее:

- 1) конкретный перечень услуг, которые будет выполнять аутсорсер;
- 2) формат и форма предоставления сервиса;
- 3) график выполнения работ;
- 4) разделение ответственности сторон;
- 5) вопросы обеспечения соответствия требованиям закона;
- 6) механизмы мониторинга деятельности и предоставления отчетности;
- 7) порядок и принципы оплаты;
- 8) процедуры разрешения споров;
- 9) категории конфиденциальных данных, не подлежащих разглашению;
- 10) условия прекращения действия договора;
- 11) критерии оценки качества выполнения работ» [17].

Только в одной сфере законодательно прописаны требования к аутсорсерам, а именно аутсорсинг бухгалтерских услуг. Согласно Федеральному закону "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 N 402-ФЗ: «Руководитель экономического субъекта обязан возложить ведение бухгалтерского учета на главного бухгалтера или иное должностное лицо этого субъекта либо заключить договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета, если иное не предусмотрено настоящей частью». «Закон устанавливает требования к работникам сторонних организаций, то есть аутсорсерам. Ответственность за составление и ведение бухгалтерского учета при договоре аутсорсинга лежит на организации-заказчике.

Как правило, в штате предприятия заказчика осуществляется ведение первичной бухгалтерской организации бухгалтером—операционистом, которая в

дальнейшем будет перенаправлена в аутсорсинговую компанию бухгалтеру–эксперту для отражения бухгалтерских финансовых хозяйственных операций в налоговом и бухгалтерском учете с последующим составлением и сдачей бухгалтерской финансовой отчетности» [2].

Аутсорсинговая компания, оказывающая услуги по ведению бухгалтерского финансового учета и составляющая бухгалтерскую финансовую отчетность заключает договор с заказчиком «О возмездном оказании услуг» согласно п. 2 ст. 779 Гражданского кодекса Российской Федерации [3]. Договор «О возмездном оказании услуг» заключается в двухстороннем порядке, где отражаются обязанности сторон, сроки выполнения договорных обязательств и ответственность сторон за их выполнение обязательств по ведению хозяйственных операций бухгалтерского финансового учета. Аутсорсер обязан компенсировать клиенту ущерб в пределах, предусмотренных договором.

Для потенциального оказания оффшорного аутсорсинга на международном уровне в юрисдикции России существует возможность придерживаться международного классификатора ISIC (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities Revision 4 United Nations New York 2008).

С точки зрения законодательства договор подряда и аутсорсинга имеют много общего. Как рассматривалось ранее, в договоре аутсорсинга можно использовать нормы главы 37 ГК РФ «Подряд», если они не противоречат положениями главы 39 ГК РФ. Однако данные виды взаимоотношений имеют ряд значимых различий. Далее рассмотрим их:

1) По договору подряда одна из сторон договора (подрядчик) обязуется выполнить определенный объем работ по конкретному заданию второй стороны договора (заказчик). Вторая сторона, в свою очередь, обязуется принять результат от подрядчика и оплатить его в соответствии с договором. При аутсорсинге не предполагается получение конкретного результата, одна из функций (бизнес-процессов) будет выведена за пределы ее деятельности. Другими словами, предполагается не разовое сотрудничество для выполнения определенного

задания, а долгосрочное сотрудничество на ведение определенных бизнес-процессов.

2) Законодательное регулирование. Договору подряда посвящена целая глава 37 ГК РФ, в то время как понятие аутсорсинг законодательно не закреплено.

3) У подрядчика есть право привлекать сторонние организации для выполнения задания (субподрядчиков), если в договоре не прописан запрет на это. По договору аутсорсинга исполнитель должен самостоятельно выполнить услугу (работу).

4) По договору подряда при возникновении риска невозможности исполнения заказа, вся ответственность возлагается на подрядчика. По договору аутсорсинга, если невозможность исполнения возникла по обстоятельствам, не зависящим ни от одной из сторон, либо по вине заказчика, то вся ответственность возлагается на заказчика. Если возникли условия, за которые ни одна из сторон не отвечает, то заказчик возмещает исполнителю фактически понесенные им расходы.

Так же есть такое понятие, как субконтрактинг (субконтрактация), которое тоже имеет ряд различий с аутсорсингом. Субконтрактинг – это вид кооперации между компаниями, при котором предприятие, выступающее в качестве контрактора отдает поручение субконтрактору на изготовление какой-либо второстепенной продукции по представленным заказчиком чертежам и в соответствии с его требованиями. В большинстве случаев контрактор обеспечивает такое предприятие сырьем и оборудованием для производства продукции. Однако ряд исследователей убеждены, что субконтрактинг – это одна из форм производственного аутсорсинга.

Но однако имеется одно значимое различие: на субконтрактинг передаются функции, которые относятся к основной деятельности предприятия, субконтрактация заключается в тесной промышленной кооперации, подразумевающей обоюдный экономический эффект между главной компанией и мелкими подрядчиками, на аутсорсинг же передают чаще всего второстепенные

виды деятельности, те которые непосредственно не относятся к основному производству.

Наибольшая заинтересованность в признании на законодательном уровне понятий «аутсорсинга» и «аутсорсинговой деятельности» наблюдается со стороны зарубежных предприятий. Это связано с тем, что иностранные компании, открывающие бизнес в России, сталкиваются с проблемами в российском законодательстве, в связи с недостаточно проработанной нормативно-правовой базой и отсутствием фундаментального базиса законодательства с сфере аутсорсинга. Такие сложности делают российский рынок менее привлекательным для иностранных компаний, что негативно сказывается на экономике России, сокращается количество рабочих мест, которые могла бы предложить компания, сокращается количество налогов, которые компания могла бы уплатить в бюджет Российской Федерации. Таким образом, можно сделать вывод, что данная проблема является весьма актуальной и требует решения в скором времени.

1.3 Мировые стандарты аутсорсинга

По данным аналитиков IDC (International Data Corporation) в 2018 году расходы по всему миру на ИТ-сервисы и бизнес-услуги (бизнес-консалтинг и аутсорсинг основных бизнес-процессов) впервые превысили 1 триллион долларов США. В сравнении с 2017 годом показатель увеличился на 4,3%, что более чем на 1,5% больше динамики роста мирового ВВП.

Рассчитав объем сегмента проектно-ориентированных услуг (консалтинг, системная интеграция, разработка приложений и т.п.), было выявлено, что данный сегмент по итогам 2018 года достиг \$380 млрд, поднявшись на 5,8% относительно предыдущего года.

Такой значительный подъем произошел благодаря бизнес-консалтингу и услугам разработки пользовательских приложений, годовые затраты на которые возросли на 8,3% (до 123 млрд долларов США) и 7,5% (до 46 млрд долларов

США) соответственно.

Главным драйвером роста рынка проектно-ориентированных услуг являются США. Поскольку традиционные американские компании и правительственные учреждения продолжают проводить цифровую трансформацию, стратегический консалтинг остается критически важным в более крупных проектах. Цифровая трансформация также стимулирует разработку новых приложений и обновление старых. Ускоренный рост расходов на услуги разработки ПО соответствует восстановлению всего программного рынка, говорится в исследовании.

Мировые расходы на управляемые сервисы (managed services) в 2018 году оказались равными 473 млрд долларов США, что на 3,6% больше, чем годом ранее. Это примерно соответствует темпам роста глобального ВВП.

Продажи услуг, связанных с приложениями (управление облачными и локальными программами), в 2018 году повысились на 5,6% и составили 80 млрд долларов США. Динамика оказалась выше, чем в сегменте аутсорсинга бизнес-процессов и управления инфраструктурой.

Аутсорсинг разработки и сопровождения приложений стал для клиентов средством доступа к новым технологиям, таким как облачные вычисления, машинное обучение, аналитика, а также средством обновления устаревшего ПО силами сторонних поставщиков. В IDC считают, что связанные с приложениями управляемые сервисы будут и дальше превосходить другие сегменты аутсорсинга.

Спрос на ИТ-аутсорсинг продолжает идти на спад из-за снижения или нулевого роста расходов на развитых рынках. Этот регресс в 2018 году был в какой-то степени компенсирован умеренным ростом рынка аутсорсинга горизонтальных бизнес-процессов.

Крупнейшим рынком ИТ-сервисов и услуг для бизнеса были Соединенные Штаты, где выручка в 2018 году достигла 459 млрд долларов США, увеличившись на 4,6% по сравнению с 2017-м. В стране наблюдается устойчивый рост как корпоративных, так и государственных расходов на информационные

технологии, несмотря на политическую неопределенность и небольшой рост госзатрат в целом. Финансирование новых ИТ-проектов, направленных на развитие новых возможностей и инструментов, компенсирует продолжающееся отрицательное давление на услуги широкого потребления.

«Западная Европа остается вторым по величине сервисным рынком. Его объем в 2018 году достиг 266 млрд долларов США и вырос почти на 3% - вдвое быстрее, чем реальный ВВП в регионе. Западноевропейский рынок показал рост во многом благодаря услугам, связанным с разработкой и поддержкой приложений [1].

Рост сервисного рынка в Азиатско-Тихоокеанском регионе (исключая Японию) несколько снизился – до 6,2% (до 110 млрд долларов США), что частично отражает экономическое беспокойство по поводу надвигающейся торговой войны между США и Китаем и замедление экономического роста на ключевых развитых рынках, таких как Австралия, Новая Зеландия и Южная Корея. В Японии расходы на ИТ-сервисы и бизнес-услуги в 2018 году немного увеличились.

Во всем мире бизнес стремится стать более эффективным, снизить свои риски и широко использовать специализированный экспертный опыт, поэтому неудивительно, что использование услуг аутсорсинга растет. В 2014 во всем мире аутсорсинг уже был очень распространен, в связи с этим и был разработан и опубликован новый стандарт ISO (International Organization for Standardization) на аутсорсинг.

Тогда же было проведено исследование компанией Deloitte в области аутсорсинга и инсорсинга, которое показало, что в последние годы популярность аутсорсинга возросла, и предсказывали, что этот тренд будет демонстрировать ежегодный рост на 12-26%. Ежегодно рост рынка не такой колоссальный, как планировали, но все-таки имеют положительную динамику.

Первоначальная ориентация на внутренние процедуры бизнеса, включающие большое количество операций, или некритические для бизнеса функции сменилась аутсорсингом стратегических функций, в процессе которого ряд

компаний передает внешним компаниям целые сегменты своих цепочек создания ценности.

Доступ к передовым технологиям, сокращение штатного персонала и, следовательно, сокращение рисков делает аутсорсинг очень привлекательным. Однако не обходится и без трудностей, часть которых вызывается огромным многообразием методологии.

Вышеописанное стало причиной разработки нового международного стандарта проектным комитетом по аутсорсингу ISO/PC 259.

Стандарт ISO 37500:2014 «Аутсорсинг» разработан различными экспертами, представителями промышленности и стандартизации и предназначен для тех, кто уже принял для себя решение об аутсорсинге, и ориентируется на базовые процессы и передовой опыт, ставя на первое место управление.

Председатель проектного комитета ISO/PC 259 Эдриан Куэйл (Adrian Quayle) отмечает: «Опыт показал, что множество проблем возникает из-за отсутствия или ненадлежащей практики управления» [21].

ISO 37500: 2014 охватывает основные этапы, процессы и аспекты управления аутсорсингом, независимо от размера и секторов промышленности и торговли. Данный стандарт призван обеспечить хорошую основу, позволяющую организациям заключать и продолжать поддерживать успешные соглашения об аутсорсинге в течение всего контрактного периода.

ISO 37500: 2014 дает руководство по:

1. Качественному управлению аутсорсингом для взаимной выгоды клиента и поставщика.
2. Вопросам гибкости аутсорсинга, учитывающие меняющиеся требования бизнеса.
3. Выявлению рисков, связанных с аутсорсингом.
4. Обеспечению взаимовыгодных отношений сотрудничества.

Стандарт ISO 37500: 2014 может быть адаптирован и расширен для конкретных отраслевых потребностей с учетом международных, национальных и

местных законов и правил (в том числе связанных с окружающей средой, охраной труда, здоровьем и безопасностью), размера аутсорсингового соглашения и типа отрасли. сектор.

ISO 37500: 2014 признает, что различные заинтересованные стороны действуют отдельно на одних этапах жизненного цикла аутсорсинга и вместе на других. Невозможно выделять процессы исключительно в рамках жизненного цикла аутсорсинга ни клиенту, ни поставщику. Для каждого аутсорсингового соглашения ответственность за процесс должна интерпретироваться соответствующим образом и адаптироваться пользователем.

ISO 37500: 2014 предназначен для использования по отношению к любым видам аутсорсинга, будь то договор аутсорсинга, заключенный впервые или пролонгированный, с использованием модели с одним поставщиком или с несколькими поставщиками, или проектов соглашений, основанных на услугах или результатах. Процессы, упомянутые в ISO 37500: 2014, предназначены для адаптации к стратегии аутсорсинга и зрелости организаций клиентов и поставщиков.

ISO 37500: 2014 предназначен для использования сторонними клиентами, поставщиками и практиками, такими как:

1. Лица, принимающие решения, и их уполномоченные представители.
2. Все заинтересованные стороны, участвующие в содействии создания и/или управлению механизмами аутсорсинга.
3. Персонал на всех уровнях использования аутсорсинга.

Обобщая, можно сказать о том, что стандарт ISO 37500 поднимает вопросы гибкости аутсорсинга и соблюдения постоянно изменяющихся требований к бизнесу. Анализируются риски, связанные с аутсорсингом, с тем, чтобы обеспечить взаимовыгодное сотрудничество. Стандарт описывает эталонную модель аутсорсинговых отношений, будь то начало или продолжение сотрудничества, один или несколько поставщиков услуг, или же соглашение, ориентированное на описание услуг либо на результаты.

Кроме того, стандарт может быть адаптирован и расширен с тем, чтобы удовлетворить потребности конкретной отрасли, международного, национального и регионального законодательства (включая трудовое право, законодательство в области охраны экологии, здоровья человека и обеспечения безопасности), независимо от масштабов аутсорсинга и сектора промышленности.

Экономия, достигаемая за счет масштабов, финансовая выгода, гибкость и повышение производительности, достигаемые за счет аутсорсинга, означают, что эта модель сохранит свою популярность и в дальнейшем. Задача ИСО – наблюдать за развитием и тенденциями и создавать стандартизованные решения для новых аспектов.

Рассмотрим законодательство об аутсорсинге, на примере США.

В нормативно–правовой практике США, аутсорсинговая деятельность на национальном уровне регулируется законодательством в United States Code, и Североамериканской системой отраслевой классификации (NAICS), а на международном – статистическими рекомендациями (International Recommendations for Industrial Statistics 2008), и ISIC классификатором (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities Revision 4 United Nations New York 2008).

В сфере трудового законодательства США, регулирующего аутсорсинг, было принято запретить офшорный аутсорсинг, в связи с угрозой безработицы, а также для защита личной информации за границей. Для удержания оттока высоко квалифицированных и неквалифицированных рабочих из штата Нью–Йорк был принят законопроект No: S2992 – 2013 год. Закон о внесении поправок в общий закон бизнеса, закон о Государственных финансах, обязательствах, трудового права и исполнительного права, в связи с появлением “нового потребителя – аутсорсинго–обслуживаемых предприятий в Нью–Йорке”. Закон «Об изменении трудового права A4301-2013, в связи с запретом государственного финансирования предприятий, которые используют аутсорсинг рабочих мест»,

запрещает аутсорсинг рабочих мест в других отдаленных штатах либо за границей, закон нацелен на стабильность экономики штата и страны в целом.

Договорные отношения регулируются законодательством США в частности законом, об «Бизнес–кейсе на аутсорсинг» в том, чтобы каждое аутсорсинговое агентство штата сосредоточилось в своей главной миссии и распределяло работу и услуги за счет эффективного использования ресурсов, и заключения контрактов с частными продавцами. Поставщики могут более эффективно предоставлять услуги, используя правовые средства и особенности, указанные в законодательстве по составлению договора аутсорсинга [7].

Руководствуясь законом 15 USC 01/15/2013 631 гл. 14А – «Помощь малому бизнесу 631. Декларация политики» правительство и сенат рассматривают эффект увеличения аутсорсинга для малых предприятий США; оценивают влияние конкретной экономической политики, включая, закупки, налоговую и торговую политику, в содействии с аутсорсингом и другими международными соглашениями; подготавливают рекомендации в отношении изменений в политике правительства, которые бы улучшили конкурентные позиции малого бизнеса США [8].

Аутсорсинг государственного сектора США регулируется законом 41 USC гл. 3101 01/03/2012 (112-90) РАЗДЕЛ 41 – «О государственных контрактах». Данный закон выполняет контрольную функцию государственного аутсорсинга, т. е. федеральное правительство должно гарантировать, что те основные функции, которые по своей сути являются правительственными, не передаются на аутсорсинг. Выяснить, когда правительственный элемент аутсорсинга услуг является необходимым, в соответствии с разделом 321 публичного права 110-417 (31 USC 501 примечание), а также снизить затраты правительства в случае необходимости государственного заказа посредством аутсорсинга.

Налоговая служба и Совет по надзору за финансовыми учреждениями США являются основными органами по контролю за аутсорсингом в США деятельность которых регулируется законом 26 USC гл. 7802 01/03/2012 (112-90)

гл. 7802.» Налоговая служба Надзорного совета». Закон отвечает за организацию деятельности контрольных функций налогового органа, одна из которых рассматривает оперативные функции внутренних доходов, в том числе планы по аутсорсингу или управлению конкуренцией.

На данный момент одним из лидеров по предоставлению услуг аутсорсинга является Индия. Успех индийских компаний во многом объясняется грамотной политикой государства. Еще в 1970-1980-е гг. Индийское правительство определяло направление отрасли информационных технологий, в то время, когда страна еще была закрыта для иностранных организаций. Единственным заказчиком высокотехнологичной продукции в условиях госплановой экономики было именно правительство Индии.

Правительство Индии принимало активное участие в создании экспортно-производственных зон (ЭПЗ) с льготными режимами налогообложения (в 1976 г. принят государственный акт о создании ЭПЗ). А когда под влиянием охлаждения отношений с США в 1978 г. закрылось базировавшееся в Индии подразделение американской компании IBM, и около 1200 высококвалифицированных специалистов стали безработными, именно государственная поддержка помогла им создать собственные фирмы по производству программного обеспечения [6]. Это была первая волна создания индийских компаний в области информационных технологий.

1990-е годы положили начало второй волне создания индийских компаний по производству программного обеспечения, а также специализирующихся на предоставлении деловых услуг зарубежным клиентам. В 1998 г. правительство премьер-министра Ваджпай учредило Национальную рабочую группу по информационным технологиям и разработке программного обеспечения [7]. Все это свидетельствует о высокой степени заинтересованности индийского правительства (при этом, неважно какая партия стоит во главе страны) в развитии сферы информационных технологий, и аутсорсинг понимается как один из главных способов достижения этой цели.

Анализируя богатый опыт в других развитых странах в изучаемой сфере, можно сделать вывод, что аутсорсинг является достаточно эффективным, стратегическим инструментом и позволяет не только снизить издержки на выполнение непрофильных функций, но и, что более важно, повысить эффективность деятельности организации. Это относится к бизнес - организациям, органам исполнительной власти, и к организациям бюджетного сектора. Возникает необходимость контроля за развитием аутсорсинга и аутстаффинга, как на территории РФ, так и за рубежом, что позволяет принять меры по проведению финансового анализа аутсорсинга и аутстаффинга, государственному регулированию инсорсинга, поддерживая отечественного производителя. В связи с этим следует вывод, что государственная политика Российской Федерации, нуждается в проектах по разработке для Федеральной таможенной службы квот и прогрессивного повышения налогов на импорт, тем самым ограничивая офшорный аутсорсинг и аутстаффинг, поэтому, становится весьма актуальным и необходимым предоставлять государству возможность развития внешнего (экспортного) аутсорсинга и аутсорсинга внутри страны, способствуя увеличению показателей ВВП и ВНП, что является крайне важным для каждого государства.

Выводы по разделу один

В настоящее время рынок аутсорсинга набирает значительные обороты. С каждым днем перечень функций передаваемый на аутсорсинг увеличивается. В нашей стране также происходит более близкое знакомство с этим инструментом управления бизнесом. Такое экономическое явление как аутсорсинг имеет ряд достоинств и недостатков, которые были подробно рассмотрены в настоящем разделе. В мире аутсорсинг начал развиваться еще в первой половине двадцатого века, поэтому на данный момент существует уже огромное количество его видов

по различным признакам, но общепринятой классификации пока еще не разработано.

Однако в нашей стране аутсорсинг законодательно никак не регулируется. В законодательстве Российской Федерации даже нет такого понятия, как аутсорсинг. При заключении договора на передачу каких-либо функций на аутсорсинг заключается договор оказания услуг. Так как в нашу страну данное понятие пришло относительно недавно, зачастую его путают с понятиями субконтрактинга, подряда, аутстаффинга.

В более развитых странах такой инструмент управления бизнесом, как аутсорсинг, применяется достаточно давно, поэтому уже имеется разработанная законодательная база по применению аутсорсинга. В данном разделе рассмотрены особенности законодательства в сфере аутсорсинга в США. Из чего были сделаны выводы, что возникает необходимость контроля за развитием аутсорсинга и аутстаффинга на территории РФ, что позволит принять меры по проведению финансового анализа аутсорсинга и аутстаффинга, государственному регулированию инсорсинга, поддерживая отечественного производителя. Государственная политика, нуждается в проектах по разработке для Федеральной таможенной службы квот и прогрессивного повышения налогов на импорт, тем самым ограничивая офшорный аутсорсинг и аутстаффинг, поэтому, становится весьма актуальным и необходимым предоставлять государству возможность развития внешнего (экспортного) аутсорсинга и аутсорсинга внутри страны

2 ОЦЕНКА АУТСОРСИНГА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

2.1 Характеристика российского рынка аутсорсинга

Эксперты и специалисты отрасли вынуждены признать, что рынок аутсорсинга в нашей стране находится практически в зачаточном состоянии. К примеру, в Америке и Европе аутсорсинговые компании уже давно и прочно занимают свою нишу в деловом пространстве – в России же они только делают первые шаги. Безусловными фаворитами отрасли в России на сегодняшний день являются компании, представляющие бухгалтерские услуги, а также разработчики, занятые в сфере IT.

В мае 2019 года были подведены итоги исследования рынка подбора, предоставления персонала и аутсорсинга, ежегодно проводимого Ассоциацией Частных Агентств Занятости (АЧАЗ). Исследование провело независимое исследовательское агентство маркетинговых и социологических исследований MAGRAM Market Research [4].

По результатам исследования, общий объем российского рынка подбора, предоставления персонала и аутсорсинга в 2018 году показал рост на 14% и составил 69 935 млрд. руб. (около 1 млрд. евро). Рынок подбора постоянного персонала показал умеренный рост (7,4%). Рынок предоставления труда работников в соответствии с ФЗ-116 в 2018 году вырос на 12,7%, а рынок аутсорсинга на 15% (рисунок 5).

Чаще всего компании обращались за аутсорсингом административных процессов (ресепшен, колл-центры), а также финансовых (бухгалтерия, документооборот), промышленных (отдельные линии производства), логистических (склады, закупки), торговых (мерчандайзинг) и IT- (поддержка, разработка) процессов [3].

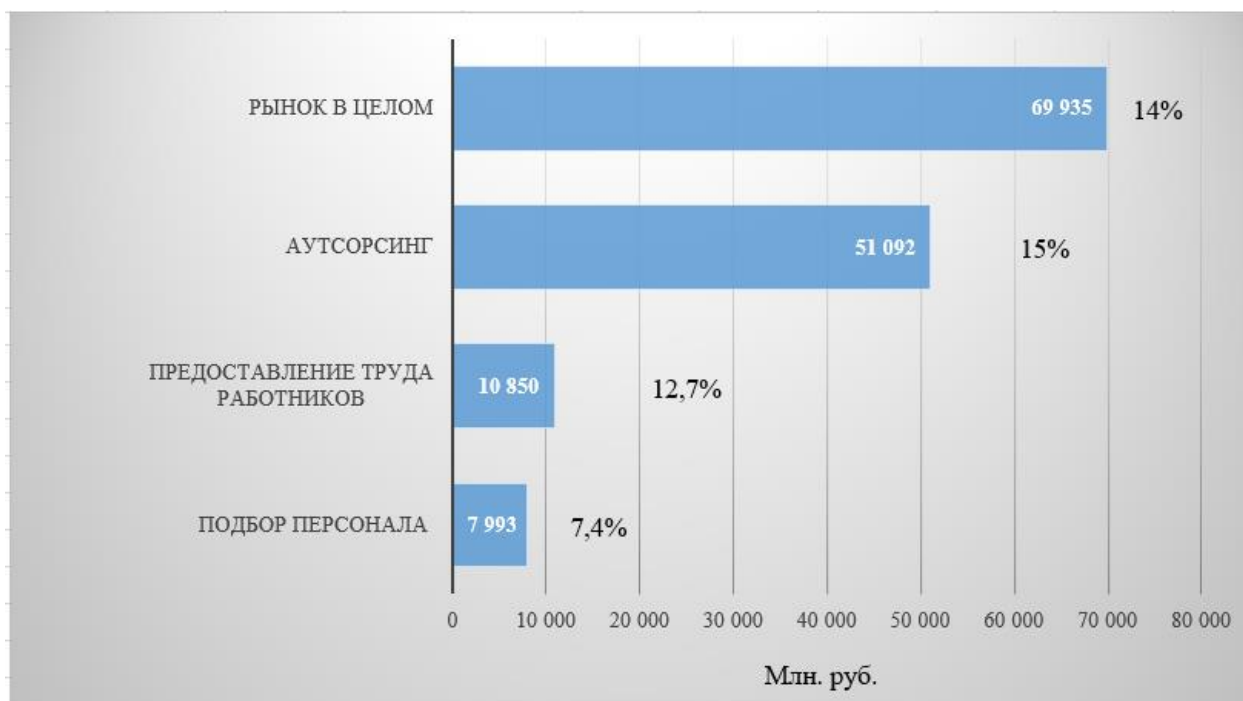


Рисунок 5 – Оборот рынка подбора, предоставления персонала и аутсорсинга 2017-2018

Как утверждает Елена Веляева, операционный директор международного кадрового холдинга Gi Group, с 2016 года мы наблюдаем умеренный рост рынка услуг агентств частной занятости. Тенденции по оптимизации бизнес процессов внутри компаний ведут к перераспределению обязанностей среди внутренних сотрудников и выводу непрофильных, стандартизированных функций за рамки компаний. Так, например, изменение фокуса HR в сторону бизнеса и стратегии компании приводит к передаче проектов на аутсорсинг опытным провайдерам (ресепшен, административная поддержка, расчет зарплат и прочее). Такие же изменения мы видим в производстве, доставке, маркетинге. Причина этого – стремление сосредоточиться на стратегических проектах развития своей деятельности, автоматизация отдельных бизнес-функций, что, в свою очередь приводит к сокращению штата, пересмотру форматов занятости персонала и пр. Мы ожидаем, что тенденция сохранится и в будущем [4].

Исследование рынка аутсорсинга в части выявления наиболее востребованных отраслей показывает, что в России явно лидируют сфера ИТ-технологии и сфера ведения бухгалтерского и налогового учета. Динамика рынка услуг по ведению

учета говорит о том, что в этой сфере аутсорсинг в РФ весьма перспективен. В 2017 году рост рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг достиг рекордных за последние несколько лет 24%.

Развитию аутсорсинга учетных функций в определенном смысле помогает государство. Ужесточение контроля за сбором налогов и в целом за хозяйственными операциями бизнеса привело к тому, что вести бухгалтерию без привлечения специалистов высокого уровня стало просто невозможно.

По данным опроса, проведенного журналом «Финансовый директор» в конце 2013 года, порядка 40% российских компаний уже активно используют в своей деятельности бухгалтерский аутсорсинг, 36% пользуются услугами провайдеров для подбора, найма, развития и оценки персонала. 17% предприятий передают стороннему поставщику расчет заработной платы, а 16% - ведение кадрового делопроизводства .

Но текущий и последующий годы, скорее всего, поменяют эту картину.

Структура компаний, оказывающих аутсорсинговые услуги на российском рынке, выглядит следующим образом:

1. Крупные компании с высоким чеком на услуги. Их клиентами является крупный бизнес, чаще всего - иностранный. Такого рода аутсорсеры оказывают полный спектр услуг по сопровождению бизнеса, чем напоминают штатную бухгалтерию или кадровый отдел, которые работают за пределами офиса клиента. Таких организаций на рынке не много в силу ограниченного спроса на их услуги.

2. Средние компании. Они составляют основную массу рынка. В свою очередь данный сегмент можно подразделить на три группы: первые - те, которые постоянно работают над эффективностью работы бухгалтеров и прочих специалистов, автоматизируют их работу, улучшают бизнес-процессы и т.д., вторые - те, кто набирает определенное количество клиентов и работают только с ними, не стремясь расширяться экстенсивно. Третья группа – начинающие компании, сюда также входят фрилансеры. Отличительная особенность этой группы в том, что, как правило, они не берут в работу крупные организации со

сложными техническими процессами, их клиентский круг в основном состоит из небольших предприятий с простыми системами налогообложения.

Необходимо отметить, что львиную долю рынка аутсорсинга делят между собой два основных игрока. По данным ООО «РАЭКС-Аналитика» [2], в первую очередь, это компания «BDO Unicon Outsourcing». По итогам 2018 года ее выручка от услуг аутсорсинга составила 1 301 836 тыс. рублей, темп роста составил 3,1%, что можно увидеть в таблице 2. С небольшим отставанием и выручкой в 1 212 621 тыс. второе место занимает компания «Сбер Решения». Следует отметить, что темп роста данной компании составил 6,4% по сравнению с прошлым годом, а значит можно сделать вывод, что следует ожидать рост выручки за 2019 год и выход данной компании на первое место оборотам, обогнав текущего лидера отрасли. Также этому может способствовать показатель численности специалистов – в среднем за 2018 год он составил 545 человек, что на 109 человек больше, чем в аналогичный период у организации Unicon Outsourcing.

Таблица 2 – Рэнкинг крупнейших компаний и групп в области аутсорсинга учетных функций по итогам 2018 года
(Источник: РАЕХ, по данным участников рэнкинга)

Место по итогам 2018 года	Место по итогам 2017 года	Группа компаний / компания	Местоположение центрального офиса	Тип участника	Выручка от услуг аутсорсинга учетных функций (тыс. руб.)		Среднее число специалистов в за 2018 год (чел.)	Число компаний в группе
					2018 год	Темпы роста (%)		
1	1	BDO Unicon Outsourcing	Москва	группа	1 301 836	3,1	436	2
2	2	"Сбер Решения"	Москва	группа	1 212 621	6,4	545	5
3	6	SCHNEIDER GROUP	Москва	группа	621 757	19,7	243	4
4	8	IC-WiseAdvice	Москва	группа	586 909	28,4	331	5
5	5	TMF Group	Москва	группа	585 450	12,2	188	3
6	3	"Юнистафф Пейрол Компани"	Москва	группа	565 341	6,5	329**	3
7	7	БКГ "Информаудитсервис"	Москва	группа	490 290	2,7	194	4
8	4	UCMS Group	Москва	группа	462 171	-12	278	4
9	11	"РН-Учет"	Москва	компания	362 194	42,9	289	1
10	10	Accountor Russia	Санкт-Петербург	группа	351 245	12,9	118	3

Остальные компании рейтинга значительно отстают по показателям выручки за 2018 год – третье место демонстрирует выручку в размере 621 757 тыс. руб., что практически в два раза меньше показателя «Сбер Решения».

Однако, рассматривая распределение выручки по направлениям аутсорсинга учетных функций, видно, что в разрезе выручки от бухгалтерских услуг и налогового учета лидируют другие компании, обгоняя в несколько раз лидеров по общему показателю выручки. Можно сделать вывод, что основной профиль этих организаций – ведение бухгалтерского и налогового учета, либо же делается больший упор на это направление. По данным таких компаний как SCHNEIDER GROUP, БКГ "Информаудитсервис" и Accountor Russia можно сказать, что это более узкопрофильные аутсорсинговые организации, и занимаются они только ведением бухгалтерского учета и расчета заработной платы. Что же касается лидеров рейтинга - они дифференцируют виды своей деятельности, расширяя ассортимент предоставляемых услуг, отсюда следует и рост выручки и существенный отрыв от конкурентов по данному показателю. Как видно из таблицы, «Сбер Решения» стремится занять все возможные ниши рынка аутсорсинговых услуг - здесь кроется потенциал роста компании и захват наиболее крупной доли рынка, что может негативно сказаться на остальных игроках, ведь их доля сокращается, а присутствие такого сильного конкурента, входящего в группу Сбербанк и имеющего колоссальные ресурсы для развития компании в целом и представленности на рынке, может способствовать оттоку их клиентов в пользу более известного игрока, предоставляющего широкий спектр услуг, что несомненно удобно для любой организации, делегирующей бизнес-процессы на аутсорсинг. Возможно, эта положительная динамика компании «Сбер Решения» позитивным образом скажется и на всем рынке, но не следует забывать о появлении элемента монополизации, что может обернуться негативным образом для заказчиков в виде удорожания услуг такого характера и вытеснения узкопрофильных организаций, которые являются профессионалами в одном конкретном направлении деятельности, являются узкопрофильными специалистами.

Таблица 3 – Распределение выручки крупнейших аутсорсинговых компаний по итогам 2018 года. (Источник: RAEX, по данным участников рэнкинга)

Место по итогам 2018 года	Место по итогам 2017 года	Группа компаний / компания	Распределение выручки по направлениям аутсорсинга учетных функций (%)					
			Бухгалтерский и налоговый учет	Расчет заработной платы	Подготовка финансовой отчетности (РСБУ)	Подготовка финансовой отчетности (МСФО)	Кадровый учет и делопроизводство	Другие виды аутсорсинга
1	1	BDO Unicon Outsourcing	41,1	14,7	-	-	13,6	30,6
2	2	"Сбер Решения"	22,2	53	5,1	1,9	12,5	5,3
3	6	SCHNEIDER GROUP	92,2	2,8	4,9	-	-	-
4	8	1C-WiseAdvice	51,7	20,4	-	-	6,6	21,3
5	5	TMF Group	40,1	15,7	-	-	7,8	36,4
6	3	"Юнистафф Пейрол Компани"	2,1	50,5	1	-	23,6	22,8
7	7	БКГ "Информаудитсервис"	93,3	4,3	-	-	2,4	-
8	4	UCMS Group	24,2	40	-	-	7	28,8
9	11	"РН-Учет"	51,6	-	-	-	-	48,4
10	10	Accountor Russia	84,9	15,1	-	-	-	-

Проанализировав данные по выручке и доли в ней каждого из направлений аутсорсинговых услуг, можно сказать, что действительно верное решение – расширять спектр предоставляемых услуг, так как наибольшая выручка только от ведения бухгалтерского и налогового учета колеблется в пределах от 500 до 570 тыс. руб. в то время как выручка от ведения расчетов по заработной плате и прочим видам услуг начинается от 640 тыс. руб., что делает эти направления перспективными. Это также говорит о том, что рынок аутсорсинга постепенно формируется и расширяется, уходя только от привычного всем ведения бухгалтерского учета в сторону большего делегирования полномочий. Можно предположить, что крупные компании готовы отдавать на аутсорсинг более широкий круг бизнес-процессов, не относящихся к основной деятельности, что в итоге принесет им положительные результаты, а это в свою очередь говорит о росте и развитии данного рынка и положительной динамике становления рынка аутсорсинговых услуг в РФ.

По прогнозам специалистов, на развитие рынка аутсорсинга в ближайшие годы также окажут влияние усугубление экономической обстановки и усложнения бухгалтерского учета.

Как бы то ни было, но российскому рынку бухгалтерского аутсорсинга еще есть, куда в дальнейшем развиваться. Это подтверждает и опрос, проведенный интернет-изданием Клерк.Ру. Из ста процентов опрошенных 44 % не прибегают к услугам аутсорсеров, работая по стандартной схеме – найма собственных рабочих и формирования целых отделов, ведущих тот или иной бизнес-процесс. Пятьдесят шесть процентов респондентов пользуются услугами сторонних организаций, причем чаще всего передают на аутсорсинговое управление бухгалтерский учет и юридическое сопровождение, что представлено на рисунке 6.

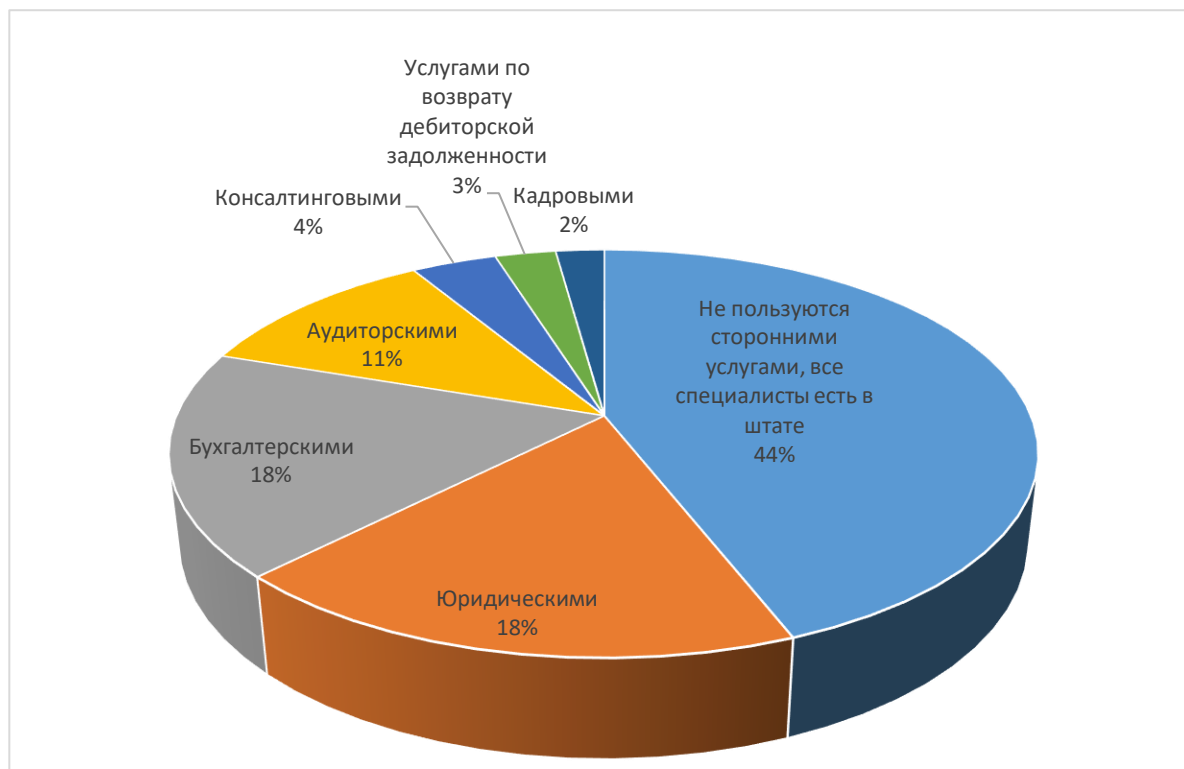


Рисунок 6 – Аутсорсинговые услуги в разрезе видов деятельности

Для того, чтобы понять, что мешает развивать рынок аутсорсинга в современной России необходимо рассмотреть возможные риски передачи процессов на аутсорсинговое управление, параллельно с этим оценивая приобретаемые выгоды от такой передачи.

Итак, для начала оценим риски, с которыми может столкнуться предприятие, решившее делегировать часть своих бизнес-процессов на стороннюю организацию:

1. Риск утечки информации. Довольно очевидный и крайне опасный момент, связанный с аутсорсингом – предприятие рискует, передавая свои внутренние данные, коммерческую информацию третьим лицам. Если речь идет о бухгалтерском аутсорсинге, то бизнесмены опасаются отдавать на сторону конфиденциальные сведения о своем предприятии. И хотя, как правило, в договоре прописывается условие конфиденциальности, однако на практике, доказать причастность подрядчика к разглашению внутренней информации практически невозможно.

2. Зависимость от внешних исполнителей. Часть функций передается подрядной организации, соответственно возникает зависимость от нее, то есть от скорости, качества, оперативности выполнений переданных функций. Чаще всего при аутсорсинге снижается оперативность в решении вопросов. Контролировать работу другой организации очевидно тяжелее, чем собственного отдела, ведь в таком случае невозможно прямое влияние на работников - исполнителей поставленной задачи. Также не представляется возможным мотивировать работников посредством дополнительного вознаграждения с целью ускорения работы.

3. Отсутствие контроля за ведением бизнес-процессов. Крайне сложно отследить все этапы бизнес-процесса, так как выполняет работу внештатный персонал.

4. Незрелая законодательная база. Действующее законодательство РФ фактически никак не регламентирует применение аутсорсинга. Отдельного закона, регулирующего деятельность аутсорсинговых компаний, в нашей стране не существует. Однако, нормы, в той или иной степени касающиеся аутсорсинга, можно обнаружить в гражданском, налоговом и банковском законодательстве. В соответствии с нормами Гражданского кодекса РФ граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Стороны могут заключить как предусмотренный, так и не предусмотренный законом договор, а также договор, в котором содержатся элементы различных договоров. При этом к смешанному договору применяются правила о договорах, элементы которых содержатся в этом договоре (аренда транспортного средства, договор поставки, договор перевозки пассажиров и грузов и так далее). Центральный комплекс норм, регламентирующих аутсорсинг, содержит глава 39 ГК РФ, посвященная договору возмездного оказания услуг. Согласно статье 779 ГК РФ, по договору возмездного оказания услуг исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную

деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги. Собственно, это по большому счету и есть легальное определение аутсорсинга.

Подобным образом, выбор успешного и проверенного партнера для аутсорсингового процесса является очень значимым элементом для повышения производительности самого предприятия. Все трудности и процедурные неполадки могут быть решены на основе безопасности и взаимного доверия между сторонами, ведущих к прибыли обоих предприятий. Тем более, что передача процессов предполагает значительные выгоды для предприятия, рассмотрим их далее:

5. Экономическая эффективность. Причина существования предприятий, которые берут на себя обязанность выполнять операции от имени организации заключается в том, что у них есть необходимые ноу-хау и они способны обрабатывать большие объемы операций; таким образом, достигая лучших экономических условий для развития компании.

6. Привлечение компетентных специалистов. Это достоинство тесно связано с причинами выше указанного плюса. Такие предприятия, как правило, узко специализированные, они обладают высоко квалифицированными специалистами и необходимыми ноу-хау в своей области.

7. Высвобождение ресурсов. С помощью аутсорсинга компаниям удастся освободить руководство от определенных операций, и, таким образом, позволяя ему сосредоточиться на более фундаментальных операциях, которые могут принести конкурентное преимущество организации.

8. Отсутствие ответственности за сотрудников, экономия на трудовых ресурсах. У компании пропадает необходимость содержать собственных сотрудников, так как бизнес процессы передаются сторонней организации, в связи с этим сокращается фонд оплаты труда, а соответственно снижение затрат на отчисления с заработной платы. А также отсутствие затрат на кадровое делопроизводство по сотрудникам аутсорсинговой компании.

9. Контрактная форма отношений. Одна из важнейших особенностей договора аутсорсинга является обеспечение трудовых отношений с персоналом подрядных предприятий посредством заключения договора, в котором прописаны все обязанности и ответственность сторон.

10. Снижение риска. В литературе, которая касается данной темы, основное внимание уделяется конкретному преимуществу, связанному с осуществлением аутсорсинга, а именно рассеивание риска. Любое неожиданное снижение или изменение на рынке, на котором работает организация, переносятся (отражаются) на обе стороны.

Оценивая все преимущества и недостатки аутсорсинга и принимая решение в ту или иную сторону, чаще всего решающим фактором является стоимость передачи бизнес-процесса сторонней организации и приобретаемый эффект от такого сотрудничества. Но, как было сказано выше, даже если передача бизнес-процесса на аутсорсинг и приведет в некоторых случаях к росту затрат – это будет компенсировано повышением качества предоставляемых услуг, снижением издержек по содержанию крупного штата сотрудников и возможность сделать упор на основной вид деятельности, не отвлекаясь на сопутствующие процессы. Также стоит отметить, что современные информационные технологии позволяют наладить обмен данными таким образом, что территориальное расположение исполнителя услуг не будет играть роли.

Таким образом, аутсорсинг – это один из основных трендов развития бизнеса в современном мире и в частности в нашей стране. Его использование позволяет повысить эффективность работы компании за счет концентрации на основных бизнес-процессах.

Основными направлениями развития аутсорсинга в РФ на текущий момент являются информационные технологии и управленческие функции, в том числе – ведение бухгалтерского и налогового учета.

Выбирая аутсорсинговую компанию для сотрудничества, следует собрать максимум информации из различных источников и принять взвешенное решение на основе всех критериев.

2.2 Методика оценки эффективности аутсорсинга

У аутсорсинга, как и у любого другого финансового явления, есть свои недостатки и достоинства. При выборе определенных услуг или продуктов предприятие рассчитывает получить определенные преимущества, при этом максимально минимизируя риски. Чтобы достичь такого результата должна быть проведена тщательная работа, во-первых, по анализу целесообразности использования данного инструмента, во-вторых, по предположительным затратам и приобретаемым выгодам. Самый главный вопрос, который интересует предприятие: как на современном рынке оценить тот или иной вид аутсорсинговых услуг и понять, какой вариант станет наиболее приемлемым для компании и принесет максимальную прибыль.

Рассмотрим по порядку модели, позволяющие получить ответ на поставленный вопрос.

Предприятию необходимо оценить целесообразность использования аутсорсинговых услуг, для этого существует ряд методик, позволяющих принять решение о применении аутсорсинга для определенной функции.

1) Графическая модель McKinsey, которая строится на предположении, что все компании являются совокупностью бизнес-единиц, практически готовых к использованию аутсорсинга [1]. Основным достоинством данной модели является ее ясность и простота в применении. Однако существенным недостатком является непринятие во внимание факта, что помимо вовлеченности в технологическую цепочку возможны иные обстоятельства, которые заставляют компании поддерживать некоторые структуры.

Данная матрица была разработана для компании General Electric еще в 1970-х годах, но до сих пор является актуальной. Изначально была создана для разработки стратегий развития ассортимента компании. Но в дальнейшем нашла свое применение и для оценки эффективности аутсорсинга.

Матрица является двухфакторной. Матрица имеет размерность 3*3. Каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного измерения. Первый фактор (ось X) – конкурентное преимущество(прибыльность) непрофильного актива; второй фактор (ось Y) – вовлеченность в технологическую цепочку по созданию ценности для потребителя.

Для определения значений по каждому из факторов, существует определенный алгоритм. Рассмотрим его на примере оси X:

1. Определить ключевые преимущества непрофильного актива(процесса);
2. Определить удельный вес каждого из факторов (методом экспертных оценок);
3. Даем оценку каждому фактору, допустим по 10-бальной шкале (10- процесс имеет сильное конкурентное преимущество;1- процесс имеет слабое конкурентное преимущество).

В результате разрабатывается матрица, разделенная на 9 областей. (Рисунок 7)

		Конкурентное преимущество		
вовлеченность в технологическую цепочку по созданию ценности для потребителя		Низкая	Средняя	Высокая
	Высокая		Высокий потенциал	Высокий потенциал
	Средняя	Низкий потенциал		Высокий потенциал
	Низкая	Низкий потенциал	Низкий потенциал	

Рисунок 7 – Матрица McKinsey

2) Матрица аутсорсинга Д.В. Хлебникова. Построена на основе модели PriceWaterhouseCoopers и матрицы Boston Consulting Group. Модель является двухфакторной: стратегическая важность и качество компетенций по сравнению с конкурентами и рынком вообще, которые измеряются по трем уровням. Значения каждого фактора в системе координат формируют девять областей. (рисунок 8). Объектом рассмотрения может выступать отдельное производство, подразделение, вид работ и даже отдельный специалист – носитель определенной компетенции. Разнесение происходит по двум шкалам: стратегическая важность; соответствие объекта рассмотрения среднерыночному состоянию. Для определения стратегической важности и соответствия объекта рассмотрения среднерыночному состоянию используют экспертные оценки. Стратегическая важность состоит из следующих параметров: – технологическая вовлеченность с учетом рода деятельности компании; – фактор доходности; – притязания собственников; – социально-экономические и политические аспекты владения. Оценки соответствия среднерыночному состоянию необходимо знать компетенцию бизнеса; проанализировать конкурентную; определить возможность проведения трансформации в текущих рыночных условиях (рисунок 8).

Стратегическая важность	Высокая	Поле 1 Развитие компетенции	Поле 2 Развитие компетенции, инвестирование	Поле 3 Защита компетенций и активов
	Средняя	Поле 4 Ликвидация процесса	Поле 5	Поле 6 Диверсификация
	Низкая	Поле 7 Ликвидация процесса	Поле 8 Отделить бизнес-единицу	Поле 9 Отделить бизнес-единицу
		Низкая	Средняя	Высокая

Рисунок 8 – Матрица аутсорсинга Д.В. Хлебникова

Рассмотрим отдельно каждое поле данной матрицы:

- Поле 1. Необходимо развивать компетенции по этому направлению и сотрудничать с лидером отрасли.
- Поле 2. Необходимо также развивать компетенции и инвестировать в данное направление.
- Поле 3. Процессы, входящие в это поле, необходимо защищать. (защита компетенций и активов).
- Поле 4. С предприятия стоит ликвидировать данный процесс, покупка результатов у лидера отрасли.
- Поле 5. Не должно быть заполнено, если какой-либо процесс попал в это поле, значит его неверно проанализировали. Необходимо разбить на более мелкие процессы, или наоборот объединить с другими процессами.
- Поле 6. Диверсификация (выделение отдельной бизнес-единицы).
- Поле 7. Ликвидировать данный процесс, в дальнейшем покупать на рынке.
- Поле 8. Отделение бизнес-единицы для продажи. Покупать данную услугу у тех, у кого выше качество компетенций.
- Поле 9. Отделение бизнес-единицы для продажи тому, у кого выше стратегическая важность.

2) Матрица Boston Consulting Group (БКГ). Строится на основе двух факторов: соответствие стратегической цели бизнеса и эффективность бизнес процессов по рентабельности активов. В соответствии со значениями поле матрицы делится на 4 области, каждая из которых дает ответ на вопрос и применении или не применении аутсорсинга на предприятии. Далее представлен рисунок с наименованием полей (рисунок 9):

Соответствие стратегической цели бизнеса	Высокий	Развитие эффективности бизнес-процесса	Оставить бизнес-процесс
	Низкий	Переход на аутсорсинг	Выделение бизнес-единицы
		Низкий	Высокий
		Эффективность бизнес-процессов	

Рисунок 9 – Матрица Boston Consulting Group (БКГ)

- Продажа (переход на аутсорсинг), так как бизнес-процесс не является стратегически важным для предприятия и не является эффективным;
- Выделение в обособленное подразделение при высокоэффективном бизнес-процессе с низкой степенью соответствия стратегии;
- Обсуждение, вложения для повышения эффективности бизнес-процесса, с высокой степенью соответствия стратегии;
- Оставить бизнес-процесс на предприятии, так как высокоэффективный бизнес-процесс с высокой степенью соответствия стратегии.

4) Модель Pricewaterhousecoopers. Одна из самых простых графических моделей для оценки эффективности аутсорсинга (рисунок 10). Для построения данной модели используются 2 фактора:

Ось Y – конкурентоспособность операции (конкурентная, неконкурентная).

Ось X – стратегическая значимость операции (стратегическая, нестратегическая).

К преимуществам Матрицы БКГ относятся:

1. теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;

2. объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);

3. наглядность получаемых результатов и простота построения.

4. матрица позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара

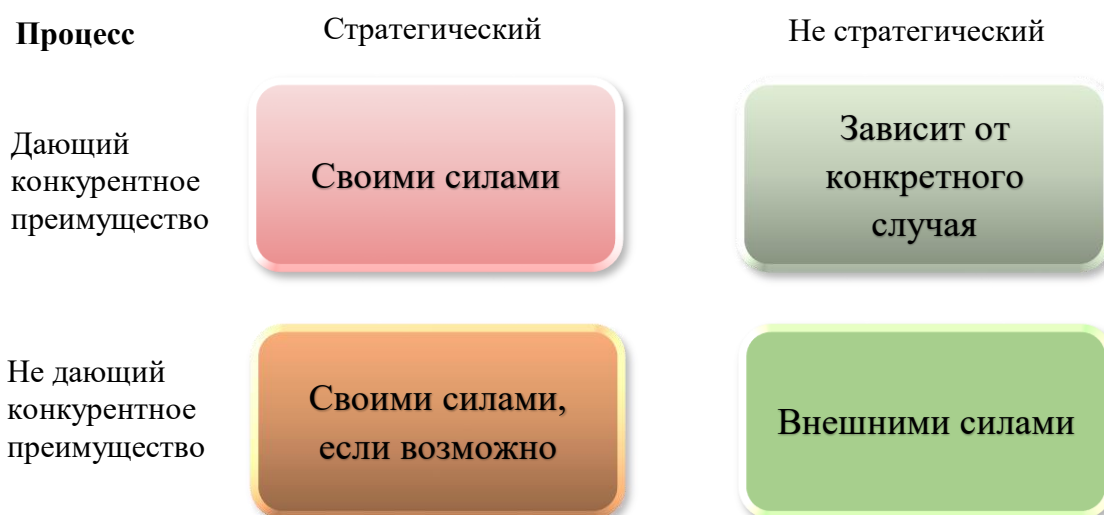


Рисунок 10 – Матрица Pricewaterhousecoopers

5) Матрица Е.В. Митрофановой (IBS). Эта матрица также является двухфакторной, в которой первый фактор (ось X) является экономическим (отношение стоимости выполнения процесса внутри организации к стоимости аналогичной услуги на рынке); второй фактор (Ось Y) отражает качественные показатели (характеристика процесса в сравнении с рынком). В соответствии со значениями область делится на 9 квадратов, в каждом из которых возможно всего 4 решения: применение аутсорсинга, развитие процесса усилиями компании, развитие или аутсорсинг (в зависимости от миссии организации), выделение конкурентоспособного процесса в отдельную бизнес-функцию. Далее представлена матрица Е.В. Митрофановой (IBS), состоящая из 9 секторов (рисунок 11).

Качество	Выше	Развитие или аутсорсинг	Развитие	Выделение бизнес- модели
	Равно	Аутсорсинг	Развитие или аутсорсинг	Развитие
	Ниже	Аутсорсинг	Аутсорсинг	Развитие или аутсорсинг
		Выше	Равно	Ниже
		Стоимость		

Рисунок 11 – Модель Митрофановой Е.В. (IBS)

б) Алгоритм определения бизнес-процессов для аутсорсинга по В.Г. Шадрину, предлагающему процедуру по принятию решения об аутсорсинге, состоящую из пяти этапов, а также алгоритм выбора бизнес-процесса на аутсорсинг (рисунок 12).

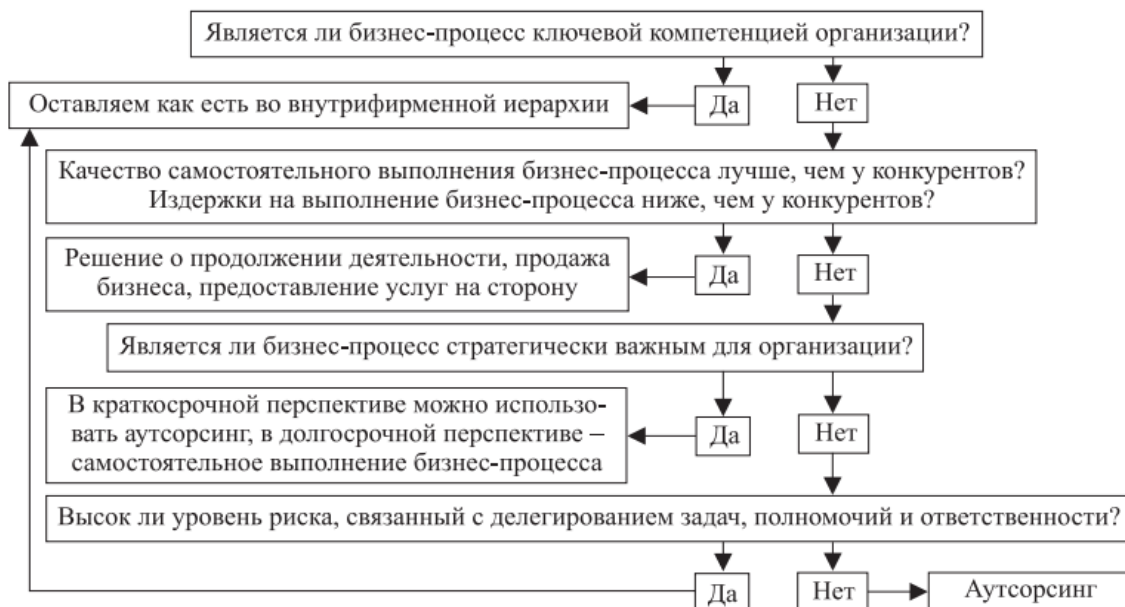


Рисунок 12 – Алгоритм определения бизнес-процессов для аутсорсинга

Данный алгоритм является частью процедуры принятия решения об использовании аутсорсинга. Он предполагает последовательное выполнение

мероприятий с целью выявления бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг и повышения качества и эффективности исполнения делегируемых процессов.

Таким образом, предприниматель может подобрать для своей организации ту или иную методику оценки целесообразности использования аутсорсинговых услуг. Основываясь на данных, полученных в ходе оценки, можно будет сказать, нуждается ли в целом организация в привлечении труда сторонней компании, или она еще недостаточна крупна для передачи процессов, и рентабельнее будет справиться, используя только внутренние ресурсы. Либо же напротив проведенный анализ выявит слабые стороны работы собственных подразделений, к примеру, связанные с нехваткой квалифицированных кадров, медленным исполнением задач и т.д., и направит руководителя на поиск наиболее приемлемых вариантов делегирования бизнес-процессов на аутсорсинг. Также такая оценка позволит понять, какой именно процесс следует передать другой компании.

2.3 Алгоритм принятия решения об аутсорсинге

Предположим, предприятие столкнулось с проблемой нехватки собственных ресурсов – оборот фирмы растет, финансовые показатели улучшаются, и самое время расширять функционал и штат отделов, связанных с ведением бухгалтерской и налоговой отчетности, кадрового учета, информационных технологий и так далее. Однако, компания на данном этапе не может позволить такой экстенсивный рост, так как в этом случае полученные положительные результаты деятельности не покроют расходы на увеличившийся штат сотрудников, налоговые и социальные отчисления, а также дополнительные расходы, связанные с набором персонала, увеличением заработной платы для привлечения высококвалифицированных специалистов на руководящие позиции, расширение рабочей площадки и так далее. В данной ситуации предпринимателю целесообразно подумать о передаче части функционала сторонней

узкопрофильной организации. Аутсорсинг может стать верным решением, ведь растущая организация получит качественно выполненную работу на постоянной основе с экономией ресурсов на развитии собственного персонала. На данном этапе компания проводит все необходимые расчеты, связанные с делегированием полномочий, проводит анализ целесообразности использования аутсорсинга, используя одну из вышеизложенных методик. Когда результаты расчетов получены, модели оценки аутсорсинга говорят о необходимости его использования, а рассчитанный суммарный эффект от делегирования полномочий превышает возможные затраты от его использования, компания переходит к следующему этапу – выбор подрядчика и оказываемой им услуги, либо ее части.

Конкуренция на рынке аутсорсинговых услуг весьма велика, поэтому для заказчика сделать правильный выбор может оказаться непростой задачей. Когда уже принято окончательное решение – воспользоваться услугами аутсорсером, в первую очередь компании нужно определиться с тем, кого искать, т.е. принять решение, какой именно процесс (или процессы) будет передан на сторону.

Обычно начинают с трудоемких и технически сложных участков работы (зарплата, кадровый учет, экспортно-импортные операции). Если говорить об учетных функциях, то можно отдать ведение бухгалтерии и налогового учета на аутсорсинг в полном объеме или выбрать для этого отдельные направления. Часто субъекты малого бизнеса вынуждены воспользоваться услугами специализированных организаций, ведущих бухгалтерский и налоговый учет, так как их обороты не позволяют набрать большой штат сотрудников (иногда даже одного), не говоря уже о найме высококвалифицированного специалиста, требующего значительное вознаграждение. В этом случае выгода несомненно на стороне аутсорсинга – малое предприятие получит качественные услуги, значительно сэкономив на содержании штатных сотрудников, а также избежит возможных проблем с контролирующими органами.

Частая практика – передача на аутсорсинг технического (IT) сопровождения бизнеса. Данная сфера является по большей части, обслуживающей основные

бизнес-процессы и не требует наличие крупного штата сотрудников, ведущих технические работы, совершенствование программного обеспечения, ведения Интернет-ресурсов и так далее. Этими задачами могут управлять специалисты, непосредственно занимающиеся ведением технической работы. Во многих случаях аутсорсинг данной сферы является необходимостью, так как даже крупная компания будет нести колоссальные затраты на содержание не только грамотного штата сотрудников, но и на техническое и программное обеспечение, что по большому счету не является крайней необходимостью.

Выбирая лучшую аутсорсинговую компанию, полезно ориентироваться на рейтинги аналитических агентств.

В области бухучета рейтинг крупнейших аутсорсинговых компаний ежегодно публикует агентство RAEX.

ООО «РАЭКС-Аналитика» создано в 2015 году в связи с вступлением в силу нового законодательства о кредитных рейтинговых агентствах, ограничившего сферу деятельности кредитных РА. До этого времени коллектив РАЭКС-Аналитики работал в составе первого российского рейтингового агентства «Эксперт РА», основанного в 1997 году, под общим брендом RAEX.

RAEX (РАЭКС-Аналитика) занимается составлением рэнкингов, присвоением некредитных рейтингов, проведением исследований отраслей и рынков, и проведением мероприятий по тематике своей аналитической деятельности. Ежегодно составляется более 50 рэнкингов и рейтингов, проводится более 20 конференций и круглых столов. Среди продуктов компании рейтинг крупнейших компаний России (RAEX-600, составляется с 1995 года: сначала как «Эксперт-200», затем «Эксперт-400»), рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России (с 1996 года), рейтинги аудиторов и консультантов (с 1996 года), вузов и школ, медицинских учреждений, закупочных систем; рэнкинги банков, страховых, лизинговых компаний, аутсорсинговых компаний и др. Качество работы RAEX (РАЭКС-Аналитика) подтверждено десятками наград. Ряд проектов проходит регулярный аудит у ведущей международной аудиторской компании

pwc (PriceWaterhouseCoopers). Рейтинг вузов прошёл аудит международной организации IREG, объединяющей ведущих составителей образовательных ранкингов и университета мира.

С 2019 года ООО «РАЭКС-Аналитика» выполняет роль редакции издания RAEX Rating Review («Мир сквозь призму рейтингов»), выходящего в виде журнала (тираж 50 тыс. экз.), и интернет-СМИ www.raex-rr.com.

Начиная с 2010 года в рамках исследования «Российский консалтинг» агентство RAEX-Аналитика составляет списки крупнейших компаний в области аутсорсинга учетных функций и лидеров по направлениям аутсорсинга учета.

Подготовка ранкингов основана на данных, предоставленных непосредственно его участниками. Ранкинги размещаются на сайте RAEX-Аналитика ежегодно в апреле-июне. Справочная информация об участниках ранкингов размещается в базе данных на сайте агентства.

Цель ранкингов – позиционирование и повышение известности компаний и групп, работающих в сегменте аутсорсинга учетных функций. Позиционирование в ранкингах позволяет донести до заказчика информацию о своем опыте работы, получить независимое и объективное подтверждение рыночных позиций, укрепить репутацию и расширить круг клиентов. По итогам подготовки ранкингов участникам присваивается свидетельство [2].

Ранкинг крупнейших компаний и групп в области аутсорсинга учетных функций по итогам 2018 года Российской Федерации мы рассматривали в разделе 1, в таблице 2.

В данном ранкинге указаны компании, оказывающие аутсорсинговые услуги, местоположение их центрального офиса, выручка от услуг аутсорсинга учетных функций за отчетный период и темпы роста, среднее число специалистов и распределение выручки по направлениям аутсорсинга учетных функций. Также можно отследить динамику перемещения компаний в данном рейтинге – отражено место участника за предыдущий год.

Рейтинг позволяет предпринимателю проанализировать результаты деятельности различных компаний, а также оценить наиболее востребованный профиль работ.

Информацию для принятия решения можно получить и с сайта самой компании. Положительным фактором является присутствие:

- подробного прайс-листа, учитывающего различные варианты сотрудничества;

- многочисленных отзывов клиентов. Здесь, конечно, могут возникнуть сомнения в их полной достоверности, особенно, если все отзывы положительные. Но в любом случае наличие такого раздела говорит о том, что аутсорсер интересуется обратной связью покупателей своих услуг;

- сведений о сотрудниках компании. Если речь идет об аутсорсинге учетных функций, то хорошо, когда в штате есть не только бухгалтера, но и отраслевые специалисты: юристы, кадровики, программисты;

- регулярно обновляемых публикаций по актуальным темам, касающимся сферы деятельности провайдера.

Конечно, сведения об аутсорсинговой компании нужно брать не только с ее сайта, но и из иных источников. Это может быть не только интернет, но и, например, отзывы других клиентов, полученные при личном общении (рисунок 13).

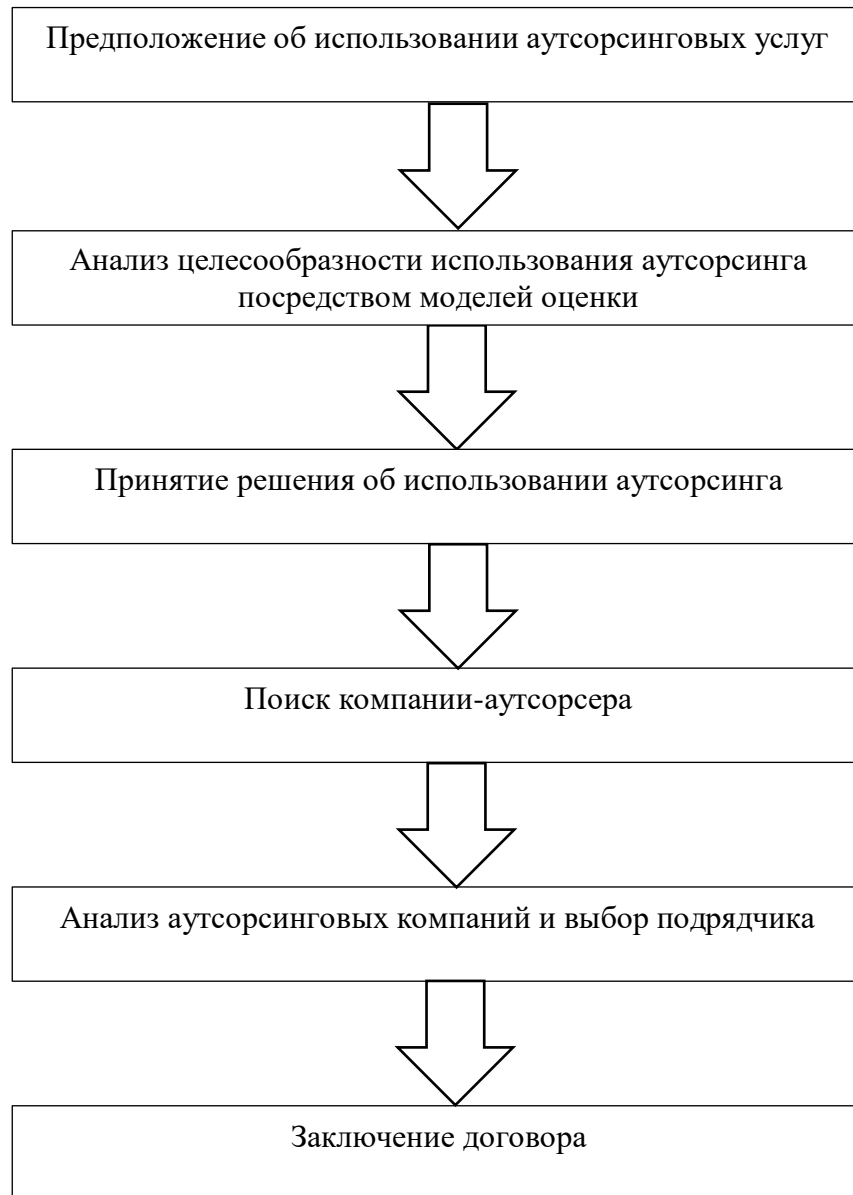


Рисунок 13 – Процесс принятия решения об использовании аутсорсинговых услуг

Если предварительный выбор сделан, то следует внимательно изучить предложенный договор. Права и обязанности обеих сторон (особенно – в части расчета платы за услуги и ответственности за нарушения) должны быть прописаны подробно и недвусмысленно.

Полезно во время переговоров посетить офис потенциального подрядчика. Его расположение, условия труда сотрудников, их стиль общения тоже смогут немало сказать о перспективах будущего сотрудничества.

Что же касается цены, то она не должна являться главным критерием для выбора. Конечно, нужно проверять предлагаемые тарифы на соответствие рыночному уровню, но в целом следует понимать, что качественная услуга дешевой быть не может. Поэтому окончательное решение нужно принимать, учитывая цену, но не основывая на ней свой выбор.

Для более четкого определения процесса принятия решения по делегированию полномочий сторонней организации, можно выделить алгоритм принятия решения об аутсорсинге по пунктам:

I. Этап постановки целей:

- а) постановка целей;
- б) ранжирование целей.

II. Этап выбора функций:

а) формирование отсекающих критериев, в соответствии с которыми для передачи на аутсорсинг выбирают не ключевые и некритичные функции, а также функции, требующие компетенций внешних профессиональных организаций, специализирующихся на аутсорсинге этих функций;

б) анализ выбранных функций на предмет влияния на конкурентные преимущества организации, т.е. функции, влияние которых несущественно или повышение качества, скорости выполнения этих функций может добавить конкурентные преимущества в рамках поставленных целей, могут быть переданы на аутсорсинг;

с) анализ выбранных функций на предмет влияния на непрерывность деятельности предприятия, т.е. функции, некачественное исполнение которых может повлечь остановку деятельности предприятия, не должны быть переданы на аутсорсинг;

д) анализ выбранных функций с точки зрения ИТ-безопасности. Здесь отсекают функции, некачественное выполнение которых может повлечь распространение конфиденциальной информации;

III. Этап формирования критериев:

а) сбор информации о параметрах выполнения для сформированного списка функций: временные затраты, стоимость, задействованные ресурсы, персонал, параметры решения нестандартных ситуаций и т.д.;

б) формирование критериев целесообразности (ресурсоемкость, качество, безопасность или др.) перевода функции на аутсорсинг на основе собранной информации и целей;

с) формирование критериев на основании поставленных целей;

д) формирование, с учетом критериев от поставленной цели, окончательного каталога функций для передачи на аутсорсинг;

е) анализ предложения услуг, в частности, предложения выполнения функций из составленного каталога функций;

ф) организация мероприятий по поиску поставщиков (тендер, аукцион или др.).

IV. Этап обзора рынка:

а) анализ предложений поставщиков с учетом транзакционных издержек и возможных начальных инвестиций.

V. Этап анализа рисков:

а) оценка рисков и возможных убытков по причине недостаточного качества аутсорсинга;

б) оценка рисков и возможных убытков по причине неоказания услуг;

с) оценка рисков и возможных убытков по причине утечки конфиденциальной информации;

д) оценка рисков в связи с разрывом договорных отношений и анализ стоимости смены поставщика в двух вариантах: внезапный и быстрый разрыв или постепенный планируемый разрыв;

е) оценка прочих возможных рисков.

VI. Этап выбора поставщика в соответствии с целями и возможными рисками:

а) составление, с учетом рисков, шорт-листа поставщиков, наиболее удовлетворяющих целям и попадающим в «пространство критериев»;

b) анализ поставщиков из шорт-листа по следующим параметрам (параметры ранжируются в зависимости от поставленных целей):

c) стоимость взаимодействия с поставщиком в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

d) надежность и устойчивость поставщика (время работы на рынке, число клиентов, отзывы и пр.);

e) вероятность разрыва отношений;

f) гарантия качества и компетенции поставщика;

g) возможность перевода рисков на поставщика и другие параметры.

VII. Окончательный выбор поставщика.

Таким образом, предприятие, проходя определённый круг действий, принимает решение об использовании (либо же отказе от использования) аутсорсинговых услуг. Следуя вышеизложенному алгоритму, руководитель имеет возможность сформировать критерии, по которым будет принято решение и выбран надежный подрядчик, оценить возможные риски и затраты данного инструмента, а также выявить получаемые в перспективе выгоды для компании. Естественно, что при положительном решении компания априори рассчитывает получить максимальную отдачу от использования аутсорсинга, но все же оценка целесообразности согласно всем вышеизложенным пунктам – несомненно полезная практика для деятельности компании.

Выводы по разделу два

1. На данном этапе рынок аутсорсинговых услуг РФ развит в недостаточной степени. Причинами этому служат: во-первых, отсутствие законодательной базы (предприятия вынуждены заключать несколько договоров услуг в зависимости от вида деятельности, передаваемой на аутсорсинг), по факту аутсорсинговая деятельность практически не регулируется контролирующими органами. В законодательстве Российской Федерации фактически нет такого понятия, как

аутсорсинг. Во-вторых, неготовность многими предприятиями к использованию данного инструмента – работа по стандартной «проверенной» схеме, страх передачи функций сторонней организации; в-третьих, наличие рисков, связанных с передачей коммерческой информации (особенно в области бухгалтерского и налогового учета), которые, как было уже сказано выше, могут возникнуть по причине отсутствия должной законодательной базы, невозможность контролировать в полной мере процесс, переданный на аутсорсинг.

2. Несмотря на неразвитость данного рынка в РФ в последние годы наблюдается положительная динамика – согласно данным по динамике оборота рынка подбора, предоставления персонала и аутсорсинга за 2017-2018, именно аутсорсинг показал наибольший рост – 15%. Что говорит о перспективах развития данного сектора экономики и переходе все большего предприятий на схему работы с компаниями-аутсорсерами, а также о делегировании большего числа полномочий.

3. На данный момент существуют разнообразные методики оценки целесообразности использования аутсорсинга, мы перечислили некоторые из них:

- Графическая модель McKinsey
- Матрица аутсорсинга Д.В. Хлебникова
- Матрица Boston Consulting Group
- Модель Pricewaterhousecoopers
- Матрица Е.В. Митрофановой (IBS)

Использование методик оценки и алгоритма принятия решения позволяет предпринимателям принять наиболее верное решение по использованию аутсорсинговых услуг, основываясь на одном или нескольких критериях в зависимости от выбранной методики, а также определить какой функционал и в каком объеме будет передан на аутсорсинг. Оценив все риски и предполагаемые выгоды, предприниматель выходит на рынок аутсорсинговых услуг с целью выбора подходящего контрагента. Однако в имеющихся методиках учтены не все критерии, которые могут быть интересны собственникам предприятия. В

следующей главе будет разработана матрица аутсорсинга, которая включает в себя такие понятия, как принимаемые и передаваемые риски. Более конкретный пример принятия и способа решения об использовании аутсорсинга рассмотрим в следующей главе.

3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА

3.1 Оценка эффективности аутсорсинга с помощью математических моделей и методов

Принятие решения на предприятии является достаточно сложным вопросом, не важно касаясь чего принимается решение. Особенную сложность представляет принятие решений, связанных со способом управления бизнес-процессами.

Нами был проведен опрос, в ходе которого были выявлены основные критерии, по которым руководство предприятия принимает решение о процессе передаваемом на аутсорсинг, а также требования, предъявляемые при выборе аутсорсера. Всего в опросе приняли участие 52 человека: собственники и руководители организаций, относящихся к субъектам малого бизнеса. Все опрошенные занимаются абсолютно разными видами деятельности, однако каждый из них прибегает к услугам аутсорсинговых компаний в разных сферах, в частности в сфере бухгалтерского, налогового и кадрового учета. В опросе, связанном с принятием решением о выборе процесса, который стоит передать на аутсорсинг, участникам необходимо было выбрать критерии, на которые они больше всего обращают внимание. Можно было выбрать несколько вариантов ответов. Участникам опроса были предложены следующие критерии:

1) Снижение затрат. Тот случай, когда значительно выгоднее передать функцию на аутсорсинг, чем нанимать сотрудника или даже штат сотрудников.

2) Конфиденциальность информации. На сколько процесс, передаваемый на аутсорсинга содержит конфиденциальную информацию организации, секретные методик производства и прочее.

3) Необходимость контроля процесса. На сколько процесс относится к основной деятельности предприятия и на сколько важно постоянно контролировать качество его выполнения.

4) Возможные риски. Какой урон может принести предприятию передача той или иной функции на аутсорсинг.

5) Уровень сложности процесса, наличие компетентных специалистов.

Итоги опроса приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Критерии, влияющие на выбор процесса, передаваемого на аутсорсинг

Критерий, влияющий на выбор процесса, передаваемого на аутсорсинг	Процент опрошенных, %
Снижение затрат	98
Конфиденциальность информации	69
Необходимость контроля процесса	62
Возможные риски	67
Уровень сложности исполнения, наличие необходимых компетенций	8

По мнению абсолютного большинства самым важным критерием при выборе бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг является снижение затрат (98%), ведь зачастую значительно выгоднее приобрести аутсорсинговые услуги, чем нанять сотрудника или даже целый отдел в штат. Второй по важности критерий, по мнению респондентов, это сохранение конфиденциальности информации (69%). Конечно, с аутсорсинговыми компаниями, зачастую заключаются соглашения о конфиденциальности информации, однако риск разглашения информации очень высок. Следующий критерий – возможные риски (67%). К этому критерию относится и риск разглашения конфиденциальной информации, но также многие другие, которые собственники стараются учитывать при принятии решений. Четвертым по значимости критерием является необходимость контроля процесса. Меньше всего опрошенных отдали свой голос за сложность исполнения, так как на аутсорсинг чаще всего передаются второстепенные функции, которые не имеют непосредственного отношения к основной деятельности предприятия, примером может быть ведение бухгалтерского учета, ИТ-услуги, клининг, охранная деятельность. Несомненно, каждая из приведенных в пример сфер требует определённых знаний, образования, компетенций, но это не является узкопрофильным направлением, не

составляет большой сложности найти специалистов в этих сферах. Всего у небольшого количества респондентов (4 человека) возникла необходимость в использовании аутсорсинга каких-либо узкопрофильных сфер. Визуально итоги опроса представлены на рисунке 14.

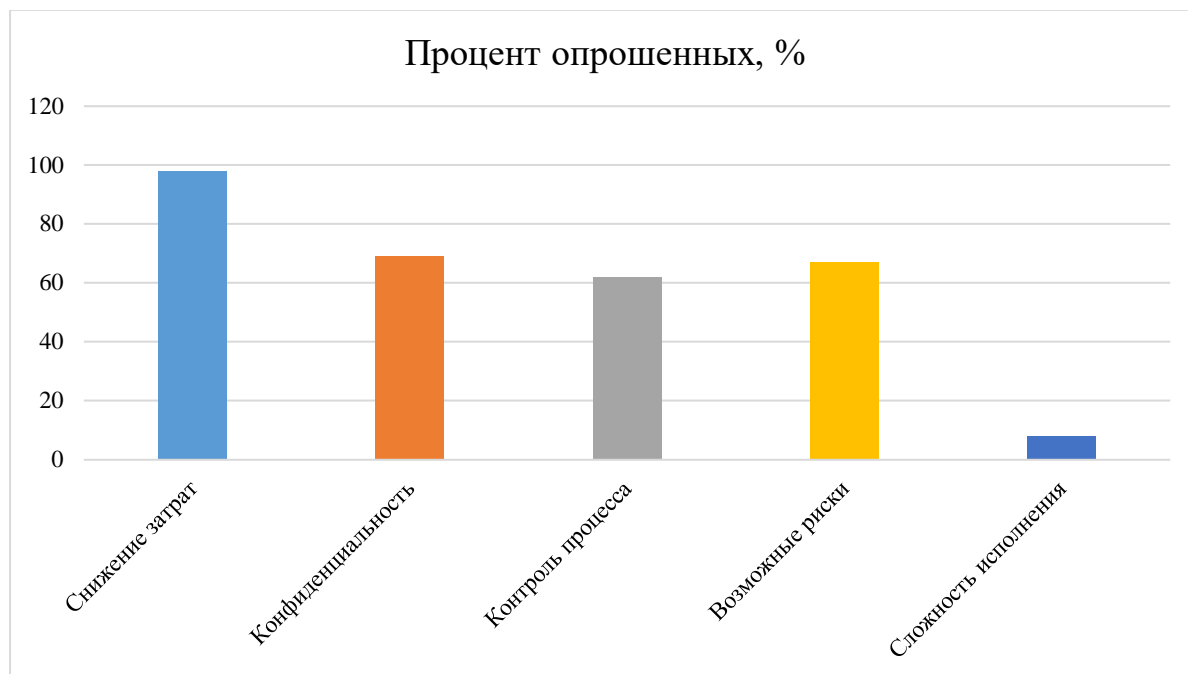


Рисунок 14 – Критерии, влияющие на выбор процесса, передаваемого на аутсорсинг

Во втором опросе, о требованиях предъявляемых аутсорсеру, участникам опроса нужно было оценить по семибалльной шкале критерии, в зависимости от степени их значимости. То есть 1 –максимальная значимость, 7 –минимальный по важности критерий.

Нами были предложены следующие критерии при выборе аутсорсера:

- 1) Стоимость услуг;
- 2) Качество предлагаемых услуг;
- 3) Репутация аутсорсера;
- 4) Техническая оснащенность;
- 5) Кадровый ресурс, квалификация специалистов;
- 6) Наличие лицензий (если этого требует сфера деятельности);
- 7) Система налогообложения.

Итоги данного опроса представлены в таблице 5 и на рисунке 15.

Таблица 5 – Критерии, предъявляемые аутсорсеру

Критерии, предъявляемые аутсорсеру	Среднее значение
Стоимость услуг	1,6
Качество предлагаемых услуг	2,2
Репутация аутсорсера	2,8
Техническая оснащенность	4,4
Кадровый ресурс	4,8
Наличие лицензий	5,5
Система налогообложения	6,7

Согласно проведенному опросу, самым важным фактором при выборе аутсорсера для большинства заказчиков является стоимость, предлагаемая аутсорсинговой компанией. Вторым по значимости является качество предлагаемых услуг. Далее репутация аутсорсера имеет важное значение, этот фактор тесно связан с качеством услуг, ведь отзывы заказчиков, как правило, формируются на основе качества предоставленных услуг. Следующим по важности является техническая оснащенность. И только на пятом месте по важности располагается кадровый ресурс, то есть уровень образования, компетенций персонала. Следующим, на что обращают внимание является наличие лицензий. И меньше всего заказчиков интересует система налогообложения аутсорсера. В любом случае, расходами по аутсорсинговым услугам заказчик в праве уменьшить налогооблагаемую базу.

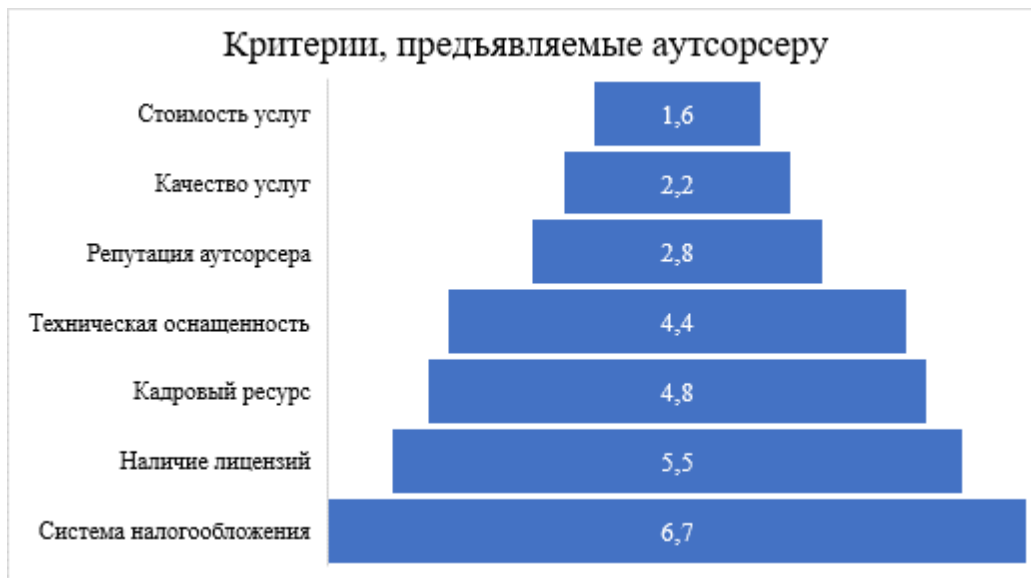


Рисунок 15 – Критерии, предъявляемые аутсорсеру

Как говорил Нил Тойнтон, директор по производству Abbey Life: «Мы посчитали, что помимо контроля над затратами аутсорсинг поможет нам улучшить контроль над бизнесом. При использовании стратегии аутсорсинга работают не только структуры управления и контроля, созданные нашей компанией, но и аналогичные структуры управления и контроля, созданные нашим аутсорсинговым партнером»

Ранее было рассмотрено большое количество матриц для оценки применения аутсорсинга, однако ни одна из них не рассматривала такой критерий, как риск. Предлагаем разработку матрицы на основе таких критериев, как передаваемые риски и принимаемые риски.

Как и любые другие решения по коммерческим вопросам, решения об изменениях в источниках производства услуг в первую очередь связаны с уравниванием рисков и выгод, получаемых от перемен.

В каждой сфере у аутсорсинга есть свои узкопрофильные риски, но можно выделить общие виды принимаемых и передаваемых рисков.

К принимаемым рискам отнесем:

1. Риск разглашения коммерческой тайны;
2. риск некачественного решения задач

3. Зависимость от внешних исполнителей;
4. Отсутствие контроля над делегируемым процессом;
5. Сложность разрешения возможных споров в судебном порядке, так как законодательная база недостаточно разработана;
6. Риск банкротства аутсорсера.

Передаваемые риски при аутсорсинге:

1. Риски, связанные с кадровыми ресурсами;
2. Риски, связанные с задержками в поставках (при производственном аутсорсинге);
3. Риски, связанные с изменением технологий;
4. Риски, связанные с расходами на обучение персонала;
5. Риски, связанные с изменением законодательной базы в сфере налогообложения;
6. Частично риски, связанные с предоставлением некорректной или несвоевременной информации.

Данная матрица будет являться элементом двухфакторного анализа. Первым фактором является – передаваемые риски; вторым фактором – получаемые риски. Данные показатели измеряются по критериальной шкале оценки, которая разделена на три сегмента (уровня): низкий, средний и высокий. Значение критерия определяется методом экспертных оценок. В результате разнесения показателей по полям формируется матрица 3x3, состоящая из 9 сегментов каждый из которых показывает определенное управленческое решение.

Данный инструмент поможет ответить на вопрос о применении аутсорсинга или отказе от него.

Далее рассмотрим, как использовать инструмент, алгоритм составления данной матрицы:

1. Выбрать специализацию аутсорсинга. Определить бизнес-процесс на предприятии, который возможно передать на аутсорсинг. Чаще всего передаются

процессы, которые имеют не высокую стратегическую важность для предприятия, а также предприятие обладает не высокими компетенциями в данной сфере.

2. Определить возможные передаваемые риски. Обобщенный список рисков представлен ранее, но каждая сфера имеет свои более узкопрофильные риски, на которые необходимо обратить внимание. Этот этап является одним из значимых для получения корректных результатов по матрице.

3. Определить возможные принимаемые риски. Этот этап также является принципиально значимым для верного истолкования результатов матрицы.

4. Методом экспертных оценок рассчитать значение для каждого из рисков. Предлагается расписать все возможные принимаемые и передаваемые риски, и эксперты оценят их по шкале от 1 до n , где n – общее количество рисков, в зависимости от их влияния на предприятие, то есть 1 – риск минимальный, незначительный, n – риск является критическим для предприятия. Далее сложить отдельно значения по каждому из передаваемых и принимаемых рисков (оценки всех экспертов). Далее проранжировать все риски по сумме полученных рангов.

5. Распределить риски по секторам в соответствии с полученными значениями;

6. Сделать выводы согласно построенной матрице. Ниже приведён подробный разбор каждого из полученных сегментов (рисунок 16).

Передаваемые риски	Поле 1	Поле 2	Поле 3
	Поле 4	Поле 5	Поле 6
	Поле 7	Поле 8	Поле 9
	Принимаемые риски		

Рисунок 16 – Матрица аутсорсинга, основанная на оценке рисков

Поле 1 – при попадании показателей в данное поле заказчику однозначно стоит принять решение о передаче функции на аутсорсинг, так как передаем большое количество рисков, принимаем меньшее количество рисков;

Поле 2 – в данном поле также правильнее будет принять решение о переходе на аутсорсинг, из-за преобладания передаваемых рисков над принимаемыми;

Поле 3 – при попадании в данное поле нельзя дать четкого ответа, так как большое количество значительных рисков передается, но и большое количество получается. При попадании в данную область стоит применить дополнительные методы оценки для принятия решения;

Поле 4 – в данном поле также правильнее будет принять решение о переходе на аутсорсинг, из-за преобладания передаваемых рисков над принимаемыми;

Поле 5 – при попадании в данное поле нельзя дать определенного ответа, необходимо прибегнуть к дополнительным методам для принятия решения;

Поле 6 – не стоит применять аутсорсинг, слишком большое количество рисков будет приниматься;

Поле 7 – при попадании в данное поле нельзя дать четкого ответа, так как большое количество значительных рисков передается, но и большое количество получается. При попадании в данную область стоит применить дополнительные методы оценки для принятия решения;

Поле 8 – не стоит применять аутсорсинг;

Поле 9 – не стоит применять аутсорсинг.

Однако данная методика основывается на экспертных оценках, который имеет ряд недостатков:

1. Достоверность и надежность результатов исследования зависят от компетентности эксперта;
2. Субъективность метода;
3. Трудоемкость процедуры сбора информации;
4. Потребность в высоко квалифицированных специалистах для проведения опроса.

Анализ рисков – является значимой частью при принятии любого решения. Ежедневно на нашем пути встречается неопределённость, неоднозначность и изменчивостью вокруг нас. И несмотря на то, что в современном мире имеется открытый доступ к большому количеству информации, предсказать будущее является невозможным.

В рамках управления рисками существуют как качественные, так и количественные методики анализа. Но когда речь заходит о «рулетке рисков» - в управлении во всем мире произносят слова – Монте Карло, вспоминая метод статистического моделирования.

Данный метод применяется в разных областях, таких как финансы, управление проектами, энергетика, производство, проектирование, НИОКР, страхование, нефтегазовая отрасль, транспорт и охрана окружающей среды, также зачастую используется при оценке рисков на предприятии, однако ранее не было рассмотрено использование метода Монте Карло при оценке рисков аутсорсинга. Имитационное моделирование позволяет максимально приблизить модель к реальной ситуации.

Преимущества использования метода имитационного моделирования при оценке риска:

- простота восприятия результатов анализа;
- возможность адаптации метода к любому распределению входных данных, включая эмпирические распределения, построенные на основе наблюдений за соответствующими системами;
- возможность учета любых взаимодействия и взаимосвязей, включая такие тонкие как условные зависимости;
- возможность применения анализа чувствительности для идентификации сильных и слабых влияний;
- допустимость применения эффективных моделей исследования многокомпонентных систем, таких как сеть Петри;
- точность результатов;

– доступность программного обеспечения метода.

Таким образом, метод Монте-Карло обеспечивает прозрачность всех расчетов, простоту восприятия и оценки результатов анализа проекта всеми участниками процесса, однако требует значительных вычислительных ресурсов на расчеты, связанные с большим объемом обрабатываемой информации.

На данный момент существует огромное количество программ для расчетов методом Монте Карло. Более подробнее с перечнем таких программ можно ознакомиться ниже, в таблице 6. Также можно произвести расчет данным методом в Excel, однако, к сожалению, Excel не очень подходит для решения такого рода задач, так как является детерминистской программой. В каждой отдельной ячейке может располагаться лишь конкретное значение, и для моделирования методом Монте-Карло требуется создать множество строк (сценариев), используя генератор случайных чисел (например, функцию СЛЧИС).

Таблица 6 – Программы для расчетов с помощью метода Монте Карло

Инструмент	Кем разработан	Описание
@Risk	Palisade Corporation, Итака, штат Нью-Йорк	Достаточно совершенный инструмент для работы на основе Excel; описывает большое число распределений; широкая база пользователей, предоставляется техническая поддержка
AIE	Hubbard Decision Research, Глен-Эллин, штат Иллинойс	Набор макросов на основе Excel; также позволяет рассчитывать стоимость информации и оптимальный портфель; подчеркивает приоритетность методологии над инструментарием; предоставляются консалтинговые услуги по практическим вопросам внедрения
Crystal Ball	Decisioneering, Inc, Денвер, штат Колорадо	Еще один инструмент на базе Excel. Продукт, успешно конкурирующий с @Risk. Много пользователей, предоставляется техническая поддержка
Risk Solver Engine	Frontline Systems, Инклин-Вилладж, штат Невада	Уникальная платформа разработки на базе Excel, позволяющая выполнять моделирование методом Монте-Карло с беспрецедентной скоростью. Поддерживает форматы SIP

Окончание таблицы 6		
Инструмент	Кем разработан	Описание
SAS	SAS Corporation, Роли, штат Северная Каролина	Пакет программ высшей степени сложности, используемый многими профессиональными статистиками и далеко выходящий за рамки метода Монте-Карло
SPSS	SPSS Inc., Чикаго, штат Иллинойс	Также выходит за пределы метода Монте-Карло; весьма популярен среди ученых
XLSim	Профессор Стэнфордского университета Сэм Сэвидж, AnalyCorp	Недорогой пакет программ, предназначенный для легкого изучения, удобен в применении. Сэвидж проводит в организациях семинары по методу Монте-Карло

Ниже будет представлен пример расчета методом Монте Карло на предприятии.

Также рассмотрим другие математические методы, которыми можно рассчитать эффективность применения аутсорсинга.

Как уже рассматривалось ранее существует множество моделей для оценки эффективности аутсорсинга. В данной главе сделаем упор на многокритериальные методы оценки эффективности, а именно на возможные способы их расчета.

Напомним, что многокритериальная модель выглядит следующим образом (формула 1):

$$E = \sum_{i=1}^n W_i \cdot (KA_i - KB_i), \quad (1)$$

где E – эффект от использования аутсорсинга,

n – число оцениваемых критериев,

W_i – удельный вес i-го критерия в общей оценке,

KA_i – значение i-го критерия после перехода на аутсорсинг,

KB_i – значение i-го критерия до перехода на аутсорсинг.

Эффект от использования аутсорсинга также называют брутто-эффектом от использования аутсорсинга. Этот показатель показывает итоговое изменение состояния предприятия после введения аутсорсинга.

Так как в формуле сопоставляются разнородные показатели, то предварительно их приводят к единой безразмерной шкале. И этого следует, что рассчитываемый таким способом результат также является безразмерной величиной. Перечень критериев и экономико-управленческий смысл каждого из них определяется предприятием самостоятельно.

Стоит учитывать тот факт, что для понимания собственника или другого лица, принимающего решения, необходим показатель в стоимостном выражении, однако многокритериальная модель лишена этого.

Так же существует такая проблема, как компенсация, связанная с тем, что методика является аддитивной, ухудшение значения одного или нескольких критериев может быть компенсировано значительным повышением других критериев, что в итоге приведет к положительному суммарному эффекту от аутсорсинга.

Из этого можно сделать вывод, что есть необходимость в альтернативной методике принятия решения о передаче одного или нескольких процессов на аутсорсинг, в которой были бы разрешены недостатки существующих моделей.

Далее будут рассмотрены не принципиально новые подходы, а будут усовершенствованы многокритериальные методики.

Не зря говорят, что математика – это царица всех наук. Математические методы применяются очень широко, в том числе в экономике, строительстве, биологии, медицине и так далее. Большинство задач экономики решается различными математическими методами.

Далее рассмотрим, какими математическими методами возможно решить задачу по оценке эффективности применения аутсорсинга.

Функция Хэвисайда (единичная ступенчатая функция, функция единичного скачка, включенная единица) – кусочно-постоянная функция, равная нулю для отрицательных значений аргумента и единице – для положительных. В нуле эта функция не определена, однако ее обычно доопределяют в этой точке некоторым числом, чтобы область определения функции содержала все точки

действительной оси. Чаще всего неважно, какое значение функция принимает в нуле, поэтому могут использоваться различные определения функции Хэвисайда, удобные по тем или иным соображения (рисунок 17). Далее рассмотрим 2 возможных вида функции (формула 2 и 3):

$$H(x) = \begin{cases} 0, & x < 0 \\ \frac{1}{2}, & x = 0 \\ 1, & x > 0 \end{cases} \quad (2)$$

$$H(x) = \begin{cases} 0, & x < 0 \\ 1, & x \geq 0 \end{cases} \quad (3)$$

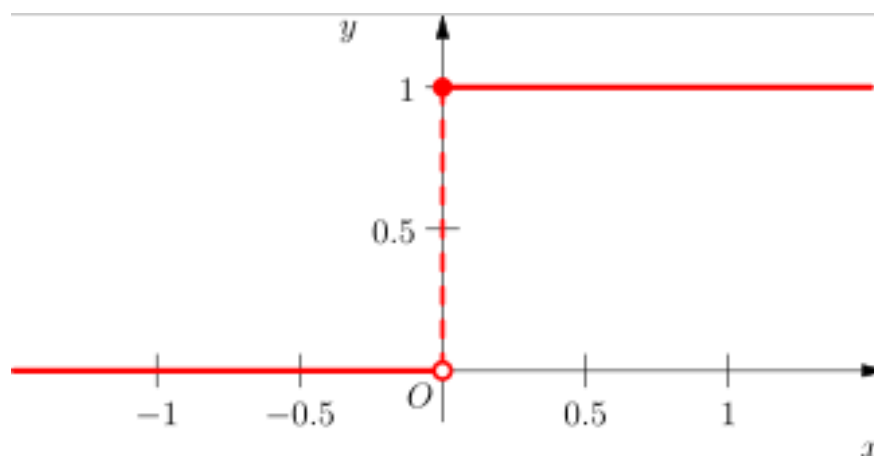


Рисунок 17 – Графическое отображение функции Хэвисайда

Используя данную функции для оценки эффективности, находим брутто-эффект многокритериальной модели оценки эффективности.

Если по итогам расчетов брутто-эффект (E) больше нуля, то есть носит положительный эффект, то переход на аутсорсинг оправдан. Но в таком случае механизм компенсации критериев не устранен. Он может быть смягчен благодаря соответствующей величине коэффициента в общей формуле, но совсем исключить его нельзя.

В связи с этим вводится логическая функция оценки безопасности использования аутсорсинга, принимающая два значения (0 и 1). При использовании функции Хэвисайда для оценки эффективности, она должна быть

применена к брутто-эффекту разности, к величине эффекта каждой характеристики и к сумме их значений по функции Хэвисайда. А после этого строится логическая функция для принятия решения. В общем виде имеет вид (формула 4):

$$J_{dec} = \text{Heav} \cdot (\text{Heav}(E) + \text{Heav}(\sum \text{Heav} \cdot (KA_i - KB_i)) - 2), \quad (4)$$

где J_{dec} – обоснование решения,

E – брутто-эффект,

$KA_i - KB_i$ – эффект i -ой характеристики,

Heav – применение функции Хэвисайда.

Далее представлен алгоритм использования данного метода:

1. Строим многокритериальную модель для аутсорсинга, определяем важность тех или критериев методом экспертных оценок, каждому критерию присваиваем свой вес.

2. Определяем количественный эффект каждого критерия и находим его значение по функции Хэвисайда ($\text{Heav}(KA_i - KB_i)$).

3. Находим брутто-эффект аутсорсинга и его значение по функции Хэвисайда ($\text{Heav}(E)$).

4. Суммируем значения из пункта 2 и определяем значение суммы также по функции Хэвисайда.

5. Находим значение по функции Хэвисайда по формуле.

6. Отталкиваясь от полученного значения принимаем решение: 1 – аутсорсинг выгоден; 0 – аутсорсинг при данных условиях невыгоден.

Таким образом использование данной логистической функции, основываясь на многокритериальной модели с брутто-эффектом, позволяет избавиться от механизма компенсации и принять более взвешенное решение о целесообразности применения аутсорсинга.

При определении брутто-эффекта многокритериальной модели эффективности аутсорсинга мы брали за основу тот факт, что та или иная характеристика будет

иметь определённый числовой эффект. Но при прогнозировании чётких цифр будущего эффекта дать не всегда возможно. Обычно речь идёт об определённом диапазоне, максимальном или минимальном значениях и прочее. Попробуем расширить возможности многокритериальной модели через линейное программирование. Общей (стандартной) задачей линейного программирования называется задача нахождения минимума линейной целевой функции (линейной формы) вида (формула 5):

$$f(x) = \sum_{j=1}^n c_j x_j = c_1 x_1 + c_2 x_2 + \dots + c_n x_n, \quad (5)$$

Задача, в которой фигурируют ограничения в форме неравенств, называется основной задачей линейного программирования (ОЗЛП) (формулы 6-7):

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot x_j = b_i \quad (i=1,2,\dots,m), \quad (6)$$

$$x_j \geq 0 \quad (j=1,2 \dots m), \quad (7)$$

Задача линейного программирования будет иметь канонический вид, если в основной задаче вместо первой системы неравенств имеет место система уравнений с ограничениями в форме равенства (формула 8):

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot x_j = b_i, \quad (i=1,2 \dots m) \quad (8)$$

Основную задачу можно свести к канонической путём введения дополнительных переменных.

Задачи линейного программирования наиболее общего вида (задачи со смешанными ограничениями: равенствами и неравенствами, наличием переменных, свободных от ограничений) могут быть приведены к эквивалентным (имеющим то же множество решений) заменами переменных и заменой равенств на пару неравенств. Легко заметить, что задачу нахождения максимума можно заменить задачей нахождения минимума, взяв коэффициенты с обратным знаком.

Наиболее известным и широко применяемым на практике для решения общей задачи линейного программирования (ЛП) является симплекс-метод. Для нашего случая многокритериальной модели оценки эффективности аутсорсинга будем также пользоваться данным методом.

Рассмотренные математические методы позволяют более корректно рассчитать и оценить эффективность аутсорсинга, так как имеют ряд значимых преимуществ.

3.2 Апробация на предприятии

Мало разрабатывать методику «на бумаге», необходимо применить ее на действующем предприятии, чтобы выявить сильные и слабые стороны, и при необходимости внести изменения в разработанную методику.

Матрицу аутсорсинга, основанную на принимаемых и приобретаемых рисках, применим к Обществу с ограниченной ответственностью Торговый Дом «Полет». Организация существует на рынке с 2010 года. Основным видом деятельности предприятия является оптовая торговля пищевыми продуктами. В последнее время общий объем выручки на предприятии сократился, в связи с этим руководством общества было принято решение о развитии, модернизации сайта и его продвижении в сети интернет. Далее у руководства ООО ТД «Полет» возник вопрос о том, передать данную функцию на аутсорсинг или нанять свой штат сотрудников.

На момент принятия данного решения, в штате организации не было ИТ-специалистов, занимающихся модернизацией сайта и его продвижением. Но имелся сайт в сети Интернет.

Запрос у организации состоял в следующем:

- 1) Модернизация имеющегося сайта;
- 2) Продвижение сайта;
- 3) Ведение рекламы, работающей для бизнеса типа B2B;

4) Разработка логотипа, фирменного стиля;

5) Установка счетчиков посещаемости для возможности контроля результатов проведенной работы.

Для выполнения данной работы ООО ТД «Полет» потребуется целый штат сотрудников. Каждый из сотрудников будет заниматься своим направлением деятельности.

Рассмотрим риски, которые Общество может передать при использовании аутсорсинга:

1) Риски, нахождение высококвалифицированных специалистов. Руководство организации имеет смутное представление о том, какими качествами и компетенциями должен обладать сотрудник ИТ-отдела и отдела маркетинга.

2) Риски, связанные с повышением квалификации сотрудников. Сфера ИТ технологий, продвижения сайтов, рекламы развивается максимально быстрыми темпами, с каждым днем появляется все больше и больше способов продвижения. Соответственно, сотрудники должны постоянно проходить различные обучения, что может быть крупной статьей расходов.

3) Риски, связанные с изменением технологий. Технологии также обновляются довольно часто и возможно для качественной и продуктивной работы специалистов необходимо будет с определенной периодичностью приобретать и обновлять, имеющиеся материальные ресурсы, допустим компьютеры, программное обеспечение и прочее.

4) Риски с оборудованием рабочего места для специалистов. На данный момент в организации нет никаких условий для работы штата ИТ отдела. При решении о создании отдела на базе своего предприятия, Обществу придется понести расходы по оборудованию рабочего места для каждого из сотрудников, аренды дополнительного помещения, начисления заработной платы, налогов взносов.

5) Риски, связанные с болезнями, отпусками, декретами, увольнением сотрудников. При переходе на аутсорсинг, вся необходимая работа будет

выполняться в любом случае, так как договор заключается с организацией в целом, а не с конкретным сотрудником.

Далее рассмотрим принимаемые риски:

1) Риск некачественного решения задач. Естественно, при выборе аутсорсера, организация учтет его репутацию на рынке, подробно ознакомится с договором, в котором должны быть прописаны условия выполнения услуг, однако это не всегда защищает от непрофессиональной работы.

2) Отсутствие контроля над делегируемым процессом. Одним из запросов заказчика является возможность контроля результатов проведенной работы, однако, когда процесс передан на аутсорсинг это становится сделать труднее.

3) Сложность разрешения споров в судебном порядке, при их возникновении. В Российской Федерации недостаточно развитая законодательная база по аутсорсингу. Как правило при аутсорсинге заключается договор возмездного оказания услуг, которые может не учитывать некоторые тонкости и особенности аутсорсинга.

4) Риск банкротства аутсорсера.

5) Риск разглашения коммерческой тайны. При ИТ аутсорсинге поставщику услуг передается незначительное количество конфиденциальной информации, но все-таки этот риск не стоит исключать.

Далее методом экспертных оценок присвоим значение каждому из критериев.

Для решения этой задачи было принято во внимание мнение пяти экспертов. Каждый из экспертов оценил все риски по шкале от 1 до 10, где 1 – минимальный риск, то есть риск имеет минимальное значение для предприятия, 10 – максимальный риск, который имеет большое влияние на деятельность предприятия. Далее все значения по каждому риску были сложены, получена сумма рангов, а далее был определен результирующий ранг. Далее сложили значения результирующих рангов отдельно по передаваемым рискам и по принимаемым рискам, и было определено положение в матрице. Полученным значениям соответствовало поле 2.

Таблица 7 – Данные для составления матрицы

Риск/Эксперт	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Сумма рангов объекта	Результующий ранг
Передаваемые риски							
Кадровый ресурс	4	5	8	8	7	32	5
Повышение квалификации	5	6	3	5	4	23	4
Изменение технологий	8	10	10	6	5	39	9
Затраты на рабочее место	10	7	9	4	8	38	8
Нетрудоспособность сотрудников	9	8	4	7	6	34	6
Принимаемые риски							
Некачественное решение задачи	6	4	7	10	9	36	7
Отсутствие контроля над процессом	7	9	6	9	10	41	10
Сложность разрешения споров	2	1	2	3	3	11	2
Банкротство аутсорсера	3	2	1	1	2	9	1
Разглашение коммерческой тайны	1	3	5	2	1	12	3

По итогам полученной матрицы, можно сделать вывод, что результат матрицы попадает в поле 2. Данное поле подразумевает решение в пользу аутсорсинга, так как передаваемые риски превышают принимаемые риски.

Передаваемые риски	15	Поле 1	Поле 2	Поле 3
		Поле 4	Поле 5	Поле 6
	30	Поле 7	Поле 8	Поле 9
		15	30	
Принимаемые риски				

Рисунок 18 – Матрица аутсорсинга, основанная на передаваемом и принимаемом рисках

Оценив все возможные риски, как получаемые, так и передаваемые, ООО ТД «Полет» приняло решение об использовании аутсорсинга ИТ-отдела. В ходе

составления матрицы, по оценкам экспертов, было выявлено, что передаваемые риски значительно превышают принимаемые риски.

Выводы по разделу три

Нами был проведен опрос предпринимателей, в ходе которого было выявлено, что основным фактором для выбора процесса, передаваемого на аутсорсинг является снижение затрат. Также был проведен опрос о критериях, предъявляемых аутсорсеру. Согласно результатам данного опроса, критерии по значимости распределились следующим образом: стоимость услуг, качество предлагаемых услуг, репутация аутсорсера, техническая оснащенность, кадровый ресурс, наличие лицензий, система налогообложения.

Далее была разработана матрица аутсорсинга, основанная на таких факторах, как принимаемый и передаваемый риск. Полученная матрица состоит из 9 полей, при попадании в каждое из которых, можно сделать вывод о принятии или отказе от аутсорсинга, либо об использовании дополнительных методик для принятия управленческих решений. Такие факторы как риск являются значимыми для каждого предприятия, в связи с этим, можно сказать, что матрица является актуальной.

Также были рассмотрены математические методы для расчета оценки эффективности. Данные методы позволяют рассчитать показатели в стоимостном выражении, что является важным для собственников бизнеса.

Далее на предприятии ООО ТД «Полет» была применена разработанная матрица аутсорсинга для принятия решения о передаче ИТ-услуг стороннему исполнителю, либо самостоятельно набрать штат сотрудников. В ходе реализации данной матрицы, было принято решение передачи данной функции на аутсорсинг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результатом выполнения выпускной квалификационной работы стало выполнение следующих задач:

1) Изучена правовая база относительно аутсорсинга в России, рассмотрены международные стандарты аутсорсинга, подробно было рассмотрено законодательство в сфере аутсорсинга в США. Составлены выводы и рекомендации о том, что государственная политика Российской Федерации, нуждается в проектах по разработке для Федеральной таможенной службы квот и прогрессивного повышения налогов на импорт, тем самым ограничивая офшорный аутсорсинг и аутстаффинг, поэтому, становится весьма актуальным и необходимым предоставлять государству возможность развития внешнего (экспортного) аутсорсинга и аутсорсинга внутри страны.

2) Был изучен рынок аутсорсинга в России. Рынок аутсорсинга в России зародился относительно недавно, однако имеет стойкую тенденцию к развитию. Основными направлениями развития аутсорсинга в РФ на текущий момент являются информационные технологии и управленческие функции, в том числе – ведение бухгалтерского и налогового учета.

3) Подробно рассмотрены методы оценки эффективности аутсорсинга, разобраны их достоинства и недостатки.

4) Составлен алгоритм по принятию решения об аутсорсинге.

5) Был проведен опрос среди предпринимателей относительно критериев, влияющих на выбор процесса, передаваемого на аутсорсинг. Было выявлено, самым значимым для предпринимателей является снижение затрат. Также был проведен опрос о критериях, предъявляемых аутсорсеру. Самым важным критерием оказалась стоимость услуг.

6) Была разработана матрица аутсорсинга, основанную на передаваемых и принимаемых рисках. Был разработан подробный алгоритм для использования данной матрицы.

7) Рассмотрены возможные методы расчета эффективности с помощью математических методов, таких как: симплекс метод, функция Хэвисайда, метод Монте-Карло.

8) Разработанная матрица апробирована на предприятии. Принято решение об использовании аутсорсинга.

Проведенная работа еще раз подтвердила актуальность выбранной темы. Аутсорсинг в нашей стране с каждым днем набирает все большую популярность, однако существует ряд проблем, таких как: недостаточно развитая законодательная база, отсутствие общепринятых методов для принятия решения об аутсорсинге, оценки эффективности аутсорсинга.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы была достигнута основная цель данной работы – разработка новой методики по оценке эффективности аутсорсинга.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (ч.II) от 30 ноября 1994г. № 51-ФЗ (ред. от 18.04.2018)// СЗ РФ. – 2000. – №32. – Ст.3340.
- 2 Федеральный закон от 06.12.2011 №402-ФЗ «О бухгалтерском учете»// «Собрание законодательства РФ», 12.12. 2011, №50, ст. 7344
- 3 Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М: ИНФРА-М, 2009. – 326 с.
- 4 Асриян, И.М. Финансовый аутсорсинг в российских корпорациях/ И.М. Асриян, Е.С.Калайтанова// IV Международная научно-практическая конференции. –2013. –с.166.
- 4 Ассоциация стратегического аутсорсинга. – <http://www.astra-partners.ru> (дата обращения: 20.05.2019).
- 5 Борисов, О.Е. Структура и тенденции рынка аутсорсинга услуг в России/ О.Е. Борисов// Инновационный центр развития образования и науки. – 2016. – 242 с.
- 6 Борисенко Я.М. Роль аутсорсинга управления знаниями в глобальной экономике // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 7. – С. 877-886.
- 7 Грыгорьева А.Ю. Разработка методики оценки эффективности аутсорсинга (на примере ЗАО «ИК «Питер Траст»). –2015.
- 8 Котляров, И.Д. Оценка рисков сотрудничества с аутсорсером/ И.Д. Котляров//Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – с.34.
- 9 Курбанов, А.Х. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения/А.Х.Курбанов, В.А. Плотников // Управленческое консультирование. – 2011. – с.123.
- 10 Курбанов А. Х. Аутсорсинг: история, методология, практика: монография/ А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. –М. : ИНФРА-М, 2016. –112с.

11 Маркеева, Г.А. История возникновения и этапы развития аутсорсинга/ Г.А. Маркеева, С.Г. Михнева//Экономические науки. Проблемы региональной экономики. – 2014. – с.106.

12 Петрова, И. В. Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия решений: монография/И.В. Петрова. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2014. –108 с.

13 Портал выбора технологий и поставщиков. – <http://www.tadviser.ru> (дата обращения: 17.05.2019).

14 Санжаревский, И.И. Политическая наука: словарь-справочник/ И.И. Санджаревский. –Тамбов. – 2016. – 352 с.

15 Хлебников, Д.А. Аутсорсинг как способ снижения затрат и оптимизации бизнес-процессов/Д.А.Хлебников. –

https://iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_222 (дата обращения: 15.05.2019).

16 Цыгалов, Ю.М. Механизм оценки эффективности аутсорсинга/ Ю.М. Цыгалов, А.В. Дорожкин, Е.Е. Дорожкина, И.Р. Жаббаров//Управленческое консультирование. –№8. –2017. – с.36.

17 Широкова, А.В. Развитие социально-экономических отношений в аутсорсинге в условиях глобализации: автореф. канд. экон. наук. Москва / А.В. Широкова// Российский государственный социальный университет. – 2009. – 170 с.

18 Клерк.Ру [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/>

19 Шваб, К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб – «Эксмо», 2016 – (Top Business Awards). – 138 с.

20 Цифровая жизнь российских мегаполисов. Модель. Динамика. Примеры [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/331936570_Cifrovaaziznrossijskih_megapolisov

21 Индекс «Цифровая Россия». Отражение цифровизации субъектов Российской Федерации через призму открытых источников [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: SKOLKOVO_Digital_Russia_Report_Full_2019-04_ru.pdf

22 Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/events/35027/>

23 Индикаторы цифровой экономики: 2018: статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишнеvский, Г. Л. Волкова, Л. М. Гохберг и др. // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 268 с.

24 Коблова, Ю. А. Оценка формирования сетевой экономики России на основе индикаторов развития информационно-коммуникационных технологий // Вестник Поволжского института управления. – 2013. – 78 с.

25 Россия онлайн? Догнать нельзя отстать. –М.: – Бостон консалтинг групп. – 2016. – 50 с.

26 Исследование Dell Technologies «Индекс цифровой трансформации», 2016 [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: <https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/digital-transformation-index.htm>

27 Агеев, А.И. Методика цифровой экономики в части управления и контрольной деятельности в реальном секторе экономики / А.И. Агеев, В.А. Радина // Экон. стратегии. – 2019. – 56 с.

28 Багаутдинова, Н.Г. Новые конкурентные преимущества в условиях цифровизации / Н.Г. Багаутдинова, Р.А. Багаутдинова // Инновации. – 2018. – 83 с.

29 Ершова, Т.В. Ключевые компетенции для цифровой экономики / Т.В. Ершова, С.В. Зива // Информ. общество. – 2018. – 3-е изд. – 27 с.

30 Baloh, P. Building strategic partnerships for managing innovation outsourcing/P.Baloh, S.Jha, Y.Awazu// Strategic Outsourcing: An International Journal. – 2008. – p. 110.

31 Banarjee, I. Knowledge Process Offshoring / I. Banarjee, J. Narendran, R. Priyadarshini// A TPI Research Report. — 2008. — 13 p.

32 International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014, September 1-4, 2014, Madrid, Spain Basic Principles the Philosophy of Outsourcing.

33 Outsourcing and Its Benefits in International Trade. — <https://www.americanexpress.com/us/content/foreign-exchange/articles/outsourcing-benefits-to-international-trade>.

34 Sakas, D. Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology/D.Sakas, D.Vlachos, D.Nasiopoulos// Journal of Systems and Information Technology. –2014. – p. 58.

35 Vaxevanou, A. Models referring to outsourcing theory/A.Vaxevanou, N. Kostantopoulos. – <https://www.sciencedirect.com/science/journal/18770428> (дата обращения: 21.05.2018)

36 Vaxevanou, A. Principles the Philosophy of Outsourcing/A.Vaxevanou, N. Kostantopoulos// International Conference on Strategic Innovative Marketing. – 2014. – p.132.

37 Little G., MDM Team, "Why Knowledge Process Outsourcing is all the Rage in the Philippines 2018"(2018). – <https://www.outsourcingphilippines.com/kpo/why-knowledge-process-outsourcing-is-all-the-rage-in-the-philippines/>.

38 Grand view research, "Knowledge Process Outsourcing Market Worth \$124.29 Billion By 2025"(2017). – <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-knowledge-process-outsourcing-kpo-market>.

39 Aleman, Elias, A Literature Review on Knowledge Process Outsourcing (KPO) (May 14, 2014). –<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2490262>.

40 International Civic and Citizenship Education Study, "KPO VS BPO: DIFFERENCE BETWEEN KPO AND BPO. – <https://www.iccs-bpo.com/BPO/KPO-vs-BPO>.

41 Sakas, D. Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology/D.Sakas, D.Vlachos, D.Nasiopoulos// Journal of Systems and Information Technology. –2014. – p. 58.