

# *передай другому*

*современные проблемы и перспективы аутсорсинга*

*Число компаний, инициировавших проекты по аутсорсингу, растет день ото дня. По оценкам Forrester [2], рынок аутсорсинга бизнес-процессов в ближайшие пять лет покажет среднегодовой рост 11,5%. При этом общие расходы компаний вырастут с 11 млрд. евро в 2006 году до 18,9 млрд. евро в 2011.*

**Б**езусловный факт – аутсорсинг является популярным инструментом управления со-временной компанией. Однако, как показывает практика, процент успешно реализованных проектов невысок. Освещение вопросов использования концепции: причин обращения к аутсорсингу, его разновидностей, современного состояния теории, проблем внедрения и их возможных решений, а также иных аспектов – должно помочь достижению компанией цели по повышению эффективности её функционирования посредством аутсорсинга.

В качестве стимулов использования концепции называют [5]:

- 1) сокращение издержек;
  - 2) стремление использовать лучшую практику;
  - 3) повышение качества работы;
  - 4) достижение организационной подвижности, гибкости;
  - 5) фокусировку на ключевом бизнесе;
  - 6) перекладывание рисков на поставщика услуг;
  - 7) недостаток экспертных знаний в компании.
- Аутсорсинг подразумевает передачу стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании [1]. Различают как производственный аутсорсинг, так и аутсорсинг услуг. Наиболее востребованными являются:
- ИТ-аутсорсинг;

**Царенко А. С.**  
*аспирант  
факультета  
государственного  
управления  
Московского  
государственного  
университета  
имени М.В. Ломоносова*

– аутсорсинг отдельных бизнес-процессов;  
– географический (оффшорный) аутсорсинг (оффшоринг), т.е. перенос производства в регионы с дешевой рабочей силой<sup>1</sup>.

Следует отметить, что на практике осуществление аутсорсинга – чрезвычайно сложный процесс. При обращении к массиву статей, посвященных концепции, обнаруживается, что в них преобладает её негативная оценка. Согласно информации Бостонской консалтинговой группы, около половины инициатив не привели к желаемым результатам [2]. Исследование «Дэн и Брэдстрит» показало, что 20% контрактов были прекращены в течение первых 2-х лет и 50% – в течение 5 лет [5]. У «Даймонд Кластер» следующие данные: 78% расторгнутых ранее срока соглашений из-за неудовлетворительного качества предоставленных услуг, изменения в стратегии фирмы, издержках [2, Р. 6].

Вместо упрощения операций аутсорсинг часто приводит к усложнению работы, отклонениям в цепочке создания ценности, требуя больше, чем это ожидалось, внимания высшего руководства и навыков менеджеров. Хотя аутсорсинг позволяет переложить финансовые и производственные риски на поставщиков услуг, контракты не могут гарантировать полной защиты от ущерба клиентам и бизнесу, вызванному невыполнением обязательств.

Конечно, аутсорсинг порождает фундаментальные риски, более половины которых нельзя избежать. Это и вопросы интеллектуальной собственности, риск раскрытия конфиденциальной информации, потери институционального знания и контроля над функ-

**вместо упрощения  
операций  
аутсорсинг  
часто приводит  
к усложнению  
работы**

<sup>1</sup> Например, относительно ИТ-аутсорсинга в Азии наиболее благоприятны Индия и Китай. В Африке – ЮАР, в Америке – Мексика, Коста-Рика, Бразилия. В Европе выделяются Венгрия, Чехия, Польша, Россия и Украина (Оценка производилась по параметрам: уровень заработной платы, степень геополитических рисков, владение трудовых ресурсов английским языком и т.д.) [6].

циями, повергнувшись аутсорсингу. Часто снижается способность организации оперативно реагировать на изменения на рынке. Могут возникнуть внутренние политические, культурные проблемы. Это та цена, которую, возможно, придется заплатить организации за открывающиеся перед ней новые возможности, финансовые выгоды.

Есть мнение [5], что в ближайшем будущем аутсорсинг, с присущими ему структурными рисками, негарантированным снижением издержек и широким полем управленческих объектов (люди, процессы, знания) потеряет привлекательность среди крупных компаний. Действительно, крупнейшие корпорации стремятся воспроизвести структурные преимущества аутсорсера в самой компании и полностью полагаются на него лишь в исключительных обстоятельствах.

В свете вышесказанного особенно актуальным становится вопрос: «Каковы ключевые моменты успешных программ по аутсорсингу?».

Результат в большой степени зависит от подготовки и планирования. При выборе модели следует проанализировать пять ключевых измерений: воздействие на стратегию, финансовое состояние предприятия, на бизнес, деловые риски, осуществимость [4]. Надо иметь в виду, что не существует готовых решений — каждая компания уникальна.

В ближайшем будущем, по мнению экспертов Делойт [5, Р. 3], аутсорсинг будет представлен следующими моделями: «централизация — стандартизация — аутсорсинг» «трансформация — производство — передача», «сырьевой аутсорсинг» и др. Эксперты Бостонской консалтинговой группы, говоря о производственном аутсорсинге, предлагают классификацию, предполагающую пять основных моделей [3], начиная оптимизацией деятельности местных фабрик и оканчивая глобальным производством.

Корректность применения модели определяется конкретной ситуацией. Здесь важно понимать текущую обстановку и помимо сугубо экономического анализа, изучить стратеги-

***аутсорсинг  
порождает  
фундаментальные  
риски, более  
половины  
которых  
нельзя избежать***

ческие и тактические плюсы и минусы, риски, присущие каждой из моделей. Только после этих действий может быть сделан оправданный выбор.

Аутсорсингу бизнес-процессов должно предшествовать детальное обследование фирмы, анализ внутренних издержек. В свою очередь, очень трудно охарактеризовать и оценить эффективность бизнес-процессов, если в организации они не описаны, не регламентированы, т.е. не внедрено процессное управление. И этот нюанс также необходимо учитывать.

Чтобы смягчить возможные негативные последствия, уменьшить риски, имеет смысл [3, Р. 8-11]:

- сохранить производство наиболее ценных продуктов в компании;
- оставить производство критических компонентов в организации так, чтобы продукт не мог быть воспроизведен;
- проводить тщательный мониторинг;
- прибегать к патентной защите, разрабатывать строгие контракты, исключающие двойное толкование;
- инвестировать в повышение квалификации, тренинги и программы вознаграждения для поставщиков услуг;
- лоббировать правительства стран с дешевой рабочей силой для повышения защиты прав интеллектуальной собственности.

Еще один важный аспект заключается в том, что аутсорсинг завоевал популярность во время экономического спада, когда использование стратегий снижения издержек было жизненно необходимым. Да и сегодня цели, связанные с сокращением затрат, все еще остаются движущими силами концепции. Современные исследования пытаются оценить ее полезность в текущих условиях (рис. 1). В нынешней экономике организации находятся в поиске возможностей для роста и им необходимо избегать моделей аутсорсинга, которые фокусируются сутубо на снижении издержек.

Подводя итог, можно сказать следующее. Безусловно, компаниям приходится исполь-

**аутсорсинг  
завоевал  
популярность  
во время  
экономического  
спада, когда  
использование  
стратегий  
снижения издержек  
было жизненно  
необходимым**

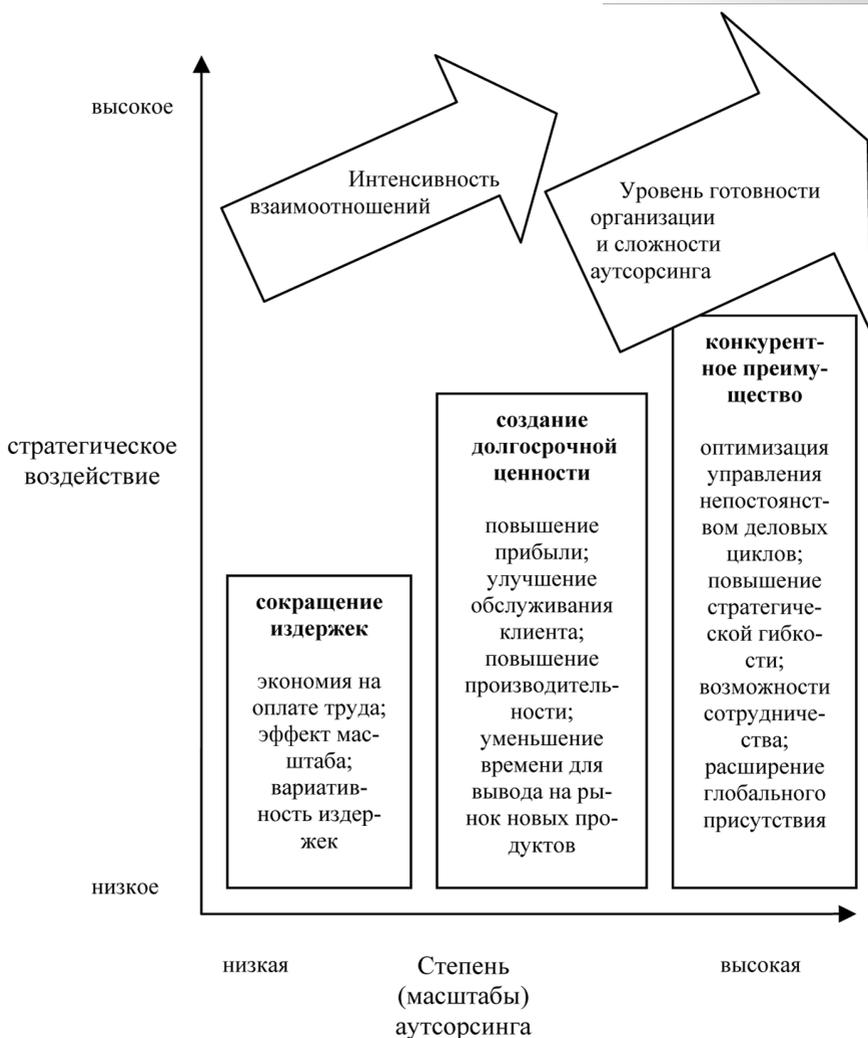


Рис. 1. Воздействие аутсорсинга на организацию [4, Р. 3].

зывать аутсорсинг для улучшения технических, производственных процессов, повышения качества функционирования организации. Однако им следует избегать потери знаний и отдавать предпочтение краткосрочным контрактам, чтобы не попасть в зависимость от поставщиков услуг.

**компаниям  
приходится  
использовать  
аутсорсинг  
для улучшения  
технических,  
производственных  
процессов,  
повышения  
качества  
функционирования  
организации**

Относительно практических аспектов: основываясь на опыте компаний, прибегнувших к аутсорсингу, можно порекомендовать организации не подвергать аутсорсингу процессы, которые она полностью не понимает. Иначе не будет ясным, чего требовать от аутсорсера и какова стоимость этих услуг. Возможное правило: рутинные процессы, основанные на выработанных правилах, могут быть подвергнуты аутсорсингу, но если процесс требует принятия отдельного решения менеджера, то он на выполнение аутсорсеру не передается. Нельзя терять контроль над критическими процессами. Следует принять во внимание и оговорить в контракте возможность вторичного аутсорсинга, который способен вызвать затруднения в осуществлении контроля. Таким образом, дальнейшая разработка теоретической базы аутсорсинга (на основе анализа практического опыта) повысит вероятность его успешного использования и выведет компании на новый уровень устойчивости в конкурентной борьбе.

### **Литература**

1. Маринко Г.И. *Управленческий консалтинг*. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 189–204. – ISBN 5-16-002082-9.
2. Тенденции аутсорсинга. // *Computerworld Россия*. – 2006. – №37. – С. 47.
3. Cowan J., Helmcamp K., Hemerling J., Hsu H., Zinser M. *Riding the next wave of out-sourcing*. Boston Consulting Group, 2004.
4. Dreischmeier R., Colman T., Minz R., Sirkin H.L. *Achieving success in business process outsourcing and offshoring*. Boston Consulting Group, 2005.
5. Landis K.M., Mishra S., Porello K. *Calling a change in the outsourcing market. The realities for the worlds largest organizations*. Deloitte Development LLC, April, 2006.
6. Overby S. *Global outsourcing guide. Risks, rewards, challenges and opportunities, country by country*. CXO Media Inc., 2006.

**рп**