

УДК 338.22(470)

ББК 65.050

Е-67

Епифанова Елена Сергеевна, соискатель Майкопского государственного технологического университета, тел.: 8-909-469-13-65.

**АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВ АУТСОРСИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**
(рецензирована)

В статье исследуются динамика и состояние рынка аутсорсинговых услуг в России, его основные сегменты, проблемы развития, факторы активизации и приоритеты российских компаний при выборе видов услуг аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, услуги, виды аутсорсинга бизнес-процессов, динамика, рынок аутсорсинговых услуг в России.

Epifanova Elena Sergeevna, seeker of Maikop State Technological University.

**ANALYSIS OF TRENDS AND PROSPECTS OF OUTSOURCING OF
BUSINESS PROCESS IN RUSSIAN COMPANIES**

The article investigates the dynamics and the state of the market of outsourcing services in Russia, its main business segments, development issues, enhancing factors and priorities of Russian companies in the choice of outsourcing services.

Keywords: outsourcing, services, types of business process outsourcings, the dynamics of outsourcing services market in Russia.

Аутсорсинг достаточно новая услуга на российском рынке и пока не демонстрирует такого активного развития как на Западе. Анализ исторических аспектов экономического развития показывает, что на предприятиях советского периода широко использовалась практика кооперации и субподряда, которые в советской транскрипции были своего рода прообразами современной рыночной модели – аутсорсинга.

Оценка российского рынка аутсорсинговых услуг показывает, что менеджеры компаний всё чаще приходят к осознанию возможности отказа от бизнес-процесса и возможности приобретения услуг по осуществлению этого бизнес-процесса у специализированной организации с целью сокращения издержек, доступа к новейшим технологиям и возможности сконцентрироваться на ведении своей основной деятельности. Однако в настоящее время бизнес в сфере аутсорсинга пока не сформировался в отдельное направление, хотя сложилась четкая тенденция его роста. Логично, что в условиях финансового кризиса все более актуальным для менеджмента предприятий становится вопрос, на чем и как сэкономить. Благодаря передаче стороннему подрядчику непрофильных видов деятельности можно снизить расходы на 25-30 процентов.

Рассматривая современное состояние, тенденции и перспективы российского рынка аутсорсинговых услуг, следует иметь в виду, что в российском законодательстве понятие правового института «аутсорсинг» отсутствует, в нем не содержатся даже общие нормы, регулирующие правоотношения при передаче определенных работ внешнему исполнителю. Регламентация аутсорсинговых взаимоотношений осуществляется на основе ст. 421 Гражданского кодекса РФ, согласно которой граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Стороны могут заключить как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами договор, а также договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор). К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора.

Вариантом заключения договоров является также договор возмездного оказания услуг, согласно которому исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик – оплатить эти услуги.

В настоящее время в российских компаниях применяется ряд вариантов аутсорсинга бизнес-процессов:

- юридическое обеспечение деятельности: юридическое сопровождение, регистрация юридических лиц, арбитраж;
- аутсорс-персонал: кадровый аудит, кадровый учет, подбор персонала, полный комплекс услуг;
- аутсорс-финансы: бухгалтерское сопровождение, зарплатный проект, налоговое консультирование, разработка бизнес-плана;
- обеспечение безопасности;
- аутсорс-реклама: паблик рилейшнз, интернет-реклама, реклама в средствах массовой информации, дизайн, выставки, промо-акции;
- аутсорс-полиграфия: полиграфическая печать, сувениры;
- переводческие услуги;
- обеспечение функционирования офиса;
- аутсорс-презент: корпоративные мероприятия, подарки и ряд других бизнес-процессов.

Большинство компаний начинают использовать технологии аутсорсинга с ИТ-аутсорсинга и только затем постепенно переходят на остальные современные модели предоставления аутсорсинговых услуг. Подтверждением этому служат результаты интернет-опроса руководителей российских компаний, приведенный 2010-2011 г.г. Как видно из представленных в таблице 1 данных, большая часть российских компаний – более 60% используют аутсорсинг в информационных технологиях.

Таблица 1 - Результаты ответа руководителей российских компаний на вопрос: «Какие виды аутсорсинга использует Ваша компания?»

Вопрос	Процент ответивших (%)
Какие виды аутсорсинга использует Ваша компания?	
- ИТ-аутсорсинг	60,8
- производственный аутсорсинг	13,9
- аутсорсинг бизнес-процессов	19,6
- аутсорсинг управления знаниями	5,7

Исследование динамики и состояния рынка аутсорсинговых услуг в России показывает, что основными сегментами потребителей аутсорсинговых услуг являются:

- малые и средние предприятия, ограниченные в ресурсах, активно пользуются услугами аутсорсеров в области финансового и кадрового аудита, информационных технологий;
- крупные компании и банки, системно занимающиеся оптимизацией бизнес-процессов, которые имеют возможность проведения конкурса с целью отбора наиболее подходящих исполнителей;
- представительства зарубежных компаний и совместных предприятий, у которых есть опыт использования аутсорсинга;
- государственные организации, заинтересованные в привлечении квалифицированных специалистов.

В нашей стране примеров практики активного использования аутсорсинга до последнего времени было немного:

- «ЛУКОЙЛ» и «ЮКОС» выделили свои буровые подразделения в самостоятельные компании «ЛУКОЙЛ-бурение» и «Сибирская Сервисная Компания» соответственно, не оставляя за собой контрольного пакета участия в данных компаниях;
- «ЛМО», оборонное предприятие, занимающееся производством и реализацией оптико-механических и оптико-электронных приборов, отказалось от собственного производства печатных плат после того, как проведенный анализ показал, что оборудование имеющегося цеха значительно устарело и требует модернизации;
- «Ирбитский мотоциклетный завод» продал кузнечный и автоматный цеха;
- компания «Август», производитель женской одежды под маркой OGGI, оставила за собой лишь разработку моделей, технологическую подготовку производства, закупку материалов и фурнитуры и продажу готовой одежды. Производство самой одежды осуществляется на условиях аутсорсинга и субконтрактации со множеством малых и средних предприятий легкой промышленности.

В период выхода из экономического кризиса для руководства российских компаний особенно важна концентрация на ключевых компетенциях своего бизнеса, на поиске новых направлений развития, новых продуктах, новых рынках. Аутсорсинг в этих условиях приобретает особую актуальность, поскольку освобождает руководство от необходимости выполнения второстепенных, рутинных для

данного бизнеса операций за счет передачи их специализированным компаниям. Оценивая перспективы развития аутсорсинга, можно выделить следующие факторы активизации данного вида бизнеса:

- начало экономического роста;
- завершение процессов реструктуризации на крупных предприятиях, а именно выделение из своего состава непрофильных активов;
- усиление конкуренции на рынке и угроза снижения прибыльности бизнеса;
- постепенное совершенствование правовой среды, оказывающей прямое влияние на ответственность и законоисполнительность предпринимателей и исполнительных менеджеров. Имеет место постепенное упорядочение правовых процедур в налоговом и бухгалтерском учете.

Анализ и обобщение научной литературы и практического опыта оказания аутсорсинговых услуг на российском рынке позволили выделить и оценить факторы, препятствующие активизации данной сфере бизнеса в стране. По нашему мнению, к ним могут быть отнесены:

1. Организация производства, когда большинство предприятий в условиях нестабильности переходного периода длительное время старались производить как можно больше продукции собственными силами.

2. Преобладающая степень вертикальной интеграции в российском производстве в отличие от диверсифицированного и высокоспециализированного западного производства. Объединение российских производственных предприятий в промышленные группы по принципу холдинга с целью «производить всё для себя», в отличие от западных компаний, которые, объединяясь, преследуют иные цели: снижение финансового риска при инвестициях, получение эффекта экономии масштаба, объединение или сокращение расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

3. Недоверие друг к другу и к аутсорсеру, в частности. На российском рынке не просто найти партнера, в котором можно быть уверенным.

4. Инертность мышления руководства государственных учреждений, мешающая активному обращению к аутсорсингу.

5. Отсутствие на российском рынке аутсорсинговых компаний, способных стабильно и качественно работать по запросам зарубежных компаний и банков.

6. Собственный достаточно мощный в крупных российских компаниях штат специалистов по информационным технологиям, что делает болезненным обращение к новому подходу – использованию аутсорсинга информационных технологий.

7. Слабая законодательная база. Несовершенство законов не может полностью гарантировать выполнение аутсорсинговых соглашений.

8. Страх потерять контроль над ситуацией, предоставив информацию посторонним.

9. Неразвитость рынка, что выражается, во-первых, в завышении стоимости выполнения работы аутсорсинговыми компаниями, в том числе за счет включения в цену собственных издержек, например, связанных с рисками неисполнения обязательств другими организациями или с неэффективным управлением собственным бизнесом. Во-вторых, достаточно часто имеет место не высокое качество исполнения заказа из-за отсутствия квалифицированных менеджеров аутсорсинговых компаний, недостатка отработанных технологий, что можно объяснить периодом становления нового бизнеса.

Обозначенные на российском рынке аутсорсинговых услуг проблемы отразились на приоритетах российских компаний при выборе видов аутсорсинга. Представляет интерес сравнение приоритетных выборов российских предприятий и зарубежных компаний, действующих на российском рынке. Так, в 2010 году аутсорсинговое подразделение группы BDO в России и агентство РБК. Рейтинг подвели итоги рейтинга популярности видов аутсорсинга бизнес-процессов в иностранных компаниях в России. Всего в проекте участвовало более 6000 иностранных компаний в России, представленных во всех сегментах рынка. Выборка формировалась на основе критерия – доля иностранного капитала в уставном капитале. Репрезентативность выборки определялась, в том числе выбором значительного числа сегментов (более 20), где представлены иностранные компании – потребительский рынок, химическая промышленность, легкая промышленность, производство фармацевтических препаратов, банковский сектор и др.

В ходе исследования ставились цели: 1) определить отношение представителей иностранных компаний в России к передаче внутренних функций на аутсорсинг; 2) сравнить предпочтения российских и иностранных компаний, представленных в РФ, по видам внутренних функций, передаваемых на аутсорсинг. В качестве внутренних рассматривались наиболее распространенные функции,

такие как: оформление виз и разрешений на работу для иностранцев, юридическое обеспечение деятельности иностранных компаний в России, транспорт и логистика, бухгалтерский учет полностью и его отдельные участки, расчет заработной платы, подбор и обучение персонала, документальный кадровый учет, аутсорсинг сопровождения ПО и еще несколько видов функций, которые чаще всего передаются на аутсорсинг специализированным провайдерам. Результаты рейтинга популярности по видам аутсорсинга в иностранных компаниях в России приведены в таблице 2.

Согласно ответам респондентов наиболее популярными у иностранных компаний в России стали следующие функции:

- оформление виз и разрешений на работу для иностранцев и юридическое обеспечение деятельности (58%);
- услуги в сфере логистики и транспорта (53%);
- передача отдельных участков бухгалтерского учета;
- ответам респондентов, иностранные компании предпочитают передавать расчет заработной платы сотрудников.

Таблица 2 - Рейтинг популярности по видам аутсорсинга в иностранных компаниях в России

№	Вид аутсорсинга	%
1.	Оформление виз и разрешений на работу для иностранцев	5,83
2.	Юридическое обеспечение деятельности	5.75
3.	Транспорт, логистика	5.33
4.	Бухгалтерский учет (отдельные участки)	5.08
5.	IT инфраструктура, хостинг	5.08
6.	Расчет заработной платы	4.92
7.	Подбор и обучение персонала	4.92
8.	Аутсорсинг сопровождения программного обеспечения	4.17
9.	Документальный кадровый учет	3.58
10.	Бухгалтерский учет (полностью)	3.42
11.	Call-центры	2.83
12.	Экономическая и информационная безопасность	2.67

Результаты рейтинга популярности по видам аутсорсинга в иностранных компаниях в России приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Рейтинг популярности по видам аутсорсинга в российских компаниях

№	Вид аутсорсинга	%
1.	Физическая охрана	67.27
2.	Транспорт, логистика	66.82
3.	Сфера обслуживания	65.68
4.	Юридическое обеспечение деятельности	62.84
5.	Подбор, обучение персонала	61.59
6.	IT инфраструктура, хостинг	58.86
7.	Бухгалтерский учет (полностью)	51.48
8.	Call-центры	50.34
9.	Бухгалтерский учет (отдельные участки)	49.66
10.	Бизнес-планирование и оптимизация процессов	46.25
11.	Экономическая и информационная безопасность	39.89
12.	Документальный кадровый учет	37.84
13.	Расчет заработной платы	31.59

В российских компаниях первые три строки рейтинга занимают неключевые и некритичные функции, такие как физическая охрана, сфера обслуживания (в том числе уборка помещений, корпоративные обеды), логистика и транспорт. Результаты сравнения популярности по видам аутсорсинга внутренних функций в российских и иностранных компаниях приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Сравнение рейтинга популярности по видам аутсорсинга в иностранных и российских компаниях

№	Вид аутсорсинга	Иностранные компании, (%)	Российские компании, (%)
1.	Юридическое обеспечение деятельности	5.75	6.28
2.	Транспорт, логистика	5.33	6.68

3.	Бухгалтерский учет (отдельные участки)	5.08	4.97
4.	IT инфраструктура, хостинг	5.08	5.89
5.	Расчет заработной платы	4.92	3.16
6.	Подбор и обучение персонала	4.92	6.16
7.	Документальный кадровый учет	3.58	3.78
8.	Бухгалтерский учет (полностью)	3.42	5.15
9.	Call-центры	2.83	5.03
10.	Экономическая и информационная безопасность	2.67	3.99

Оценка показала, что наиболее динамично развивающимся сектором аутсорсинга бизнес-процессов является аутсорсинг финансов и бухгалтерского учета. Значительная часть предприятий передают специализированным фирмам ведение бухгалтерского и налогового учета в соответствии с федеральными законами «О бухгалтерском учете», «Об аудиторской деятельности», Налоговым кодексом РФ, Положениями по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации», «Расходы организации».

Так, согласно статье 6 п.2 Закона о бухгалтерском учете руководители компаний в зависимости от объема учетной работы могут передать на договорных началах ведение бухгалтерского учета централизованной бухгалтерии, специализированной организации или бухгалтеру-специалисту.

Период становления рынка аутсорсинга в России обусловил передачу специализированным организациям в основном стандартных технических функций в сфере финансов и бухгалтерии в отличие от западных фирм, сотрудничающих с аутсорсинговыми компаниями в области разработки и поддержки управленческих решений. Оценка сложившейся практики показала, что наиболее часто на аутсорсинг отдаются:

- расчет зарплаты,
- общий бухгалтерский учет;
- ведение кредиторской и дебиторской задолженности,
- ведение банковских операций,
- налоги,
- основные активы,
- учет представительских и командировочных расходов.

Исследование российского рынка аутсорсинга показало следующее:

- аутсорсинг бухгалтерских и финансовых услуг достаточно новый товар на рынке;
- основные игроки как главные поставщики услуг только начинают определяться, чем затрудняется поиск и выбор партнеров;
- значительное число фирм, оказывающих данные услуги, не имеют сложившейся деловой репутации, работают по демпинговым ценам, предоставляя услуги низкого качества;
- неясность понятийного аппарата и отсутствие стандартов наполняемости услуг;

В совокупности обозначенные аспекты увеличивают риски и сдерживают развитие рынка аутсорсинга бухгалтерского учета.

Компания IDC дала оценку и прогноз российского рынка IT-услуг в опубликованном отчете Russia IT Services 2010-2014 Forecast and 2009 Analysis. Согласно его данным российский рынок IT-услуг после десяти лет динамичного роста переживает значительный спад. Так, в 2009 году в период глобального финансово-экономического кризиса объем данного рынка сократился на 31,2% до 3,6 миллиардов долларов, в рублевом эквиваленте, поскольку резко изменился курс российской валюты, это составило меньшую цифру – 12,0%. По данным IDC, в 2009 году крупнейшими потребителями IT-услуг в России по-прежнему оставались государственные и финансовые организации. Их доли от общих затрат на IT-услуги в стране составили 19,1% и 18,6%, соответственно, на третьем и четвертом месте по спросу на IT-услуги расположились телекоммуникационные (13,0%) и энергетические (12,9%) компании.

Рост IT-аутсорсинга значительно превышал рост рынка IT-услуг в последние предкризисные годы. В 2009 году доля IT-аутсорсинга выросла менее чем на один процент и составила 13,3% от всего рынка IT-услуг. Кризис по-разному повлиял на спрос на различные формы аутсорсинга. Так, доля более простой формы аутсорсинга – обслуживание компьютерного и сетевого оборудования возросла и, наоборот, удельный вес комплексного долгосрочного аутсорсинга (информационных систем) – сократился.

В исследовании рынка IT-аутсорсинга в России, проведенного аналитической компанией in4media по заказу «Астерос» в марте – июне 2010 года, приняли участие 99 руководителей IT и финансовых подразделений крупнейших компаний списка ТОП-400 предприятий по версии журнала

«Эксперт». Согласно полученным результатам большая часть клиентов ИТ-аутсорсинга достигли поставленных операционных целей: 1) оптимизировать расходы на ИТ и 2) обеспечить стабильное качество ИТ-услуг. Свой опыт аутсорсинга ИТ-услуг успешным считают 91% респондентов; 51% компаний планируют увеличить объем приобретаемых услуг. Только 3% опрошенных компаний проект по использованию ИТ-аутсорсинга признали неудачным. Эксперты компании in4media к основным причинам неудач относят: срыв сроков исполнения заказов, отсутствие грамотного управления проектом со стороны поставщика услуг, а также завышенные ожидания от проектов со стороны высшего руководства и акционеров предприятий-заказчиков.

В качестве основных критериев выбора поставщика ИТ-аутсорсинга были названы:

- цена услуг, это отметили 83% опрошенных;
- известность и репутация поставщика ИТ-услуг;
- опыт работы на рынке поставщика ИТ-услуг;
- отраслевая экспертиза.

Согласно материалам исследования наиболее востребованными услугами для крупных российских компаний являются:

- аутсорсинг разработки ПО (71% респондентов);
- аутсорсинг сетевых/телекоммуникационных услуг (51%);
- аутсорсинг ИТ-инфраструктуры (40%);
- аутсорсинг приложений (35%).

Список популярных услуг ИТ-аутсорсинга в ближайшие годы пополняют услуги аренды ИТ-инфраструктуры и Help/Service Desk. В то же время по результатам интернет-опроса, приведенного в 2010 г. руководители российских компаний считают, что провайдеры не успевают за развитием потребностей заказчиков. Так на вопрос «Как Вы считаете, достаточно ли услуг предлагается на отечественном рынке ИТ-аутсорсинга?» ответы расположились следующим образом:

- услуг предлагается больше, чем необходимо – 19% респондентов;
- услуг достаточно для удовлетворения текущих потребностей заказчиков – 38% от числа опрошенных;
- провайдеры не успевают за развитием потребностей заказчиков – 43% респондентов.

Как видно из последующих результатов интернет-опроса основной причиной перехода компаний на ИТ-аутсорсинг является оптимизация бюджета – 40% опрошенных. В то же время такие серьезные причины использования ИТ-аутсорсинга как реорганизация процессов и улучшение качества ИТ-поддержки были названы только 10,8 и 19,2 процентами респондентов соответственно.

Представляет интерес ответ менеджеров на вопрос: «Какой шаг со стороны ИТ вы считаете наиболее эффективным в борьбе компании с глобальным кризисом?

- сокращение ИТ-персонала (6,99%);
- сокращение ИТ-бюджета (17,28%);
- передача как можно большего числа ИТ-функций на аутсорсинг (55,51%);
- ничего не поможет (20,22%).

В отчете in4media отмечается, что большая часть российских предприятий сотрудничают одновременно с несколькими поставщиками ИТ-услуг. По небольшим аутсорсинговым контрактам – до 1 млн. долларов – работает почти половина заказчиков, использующих ИТ-аутсорсинг, и только 9% опрошенных компаний используют ИТ-аутсорсинг в более крупных масштабах с суммами контрактов более \$10 млн.

Анализ российского рынка аутсорсинговых услуг показал, что наряду с такими мощными направлениями как аутсорсинг информационных технологий, аутсорсинг финансовых и бухгалтерских услуг начинают активно развиваться новые его виды. Становится достаточно распространённым аутсорсинг колл-центров, причем многие компании предпочитают переносить центры обслуживания клиентов в российские провинциальные города со сравнительно дешёвой рабочей силой. Последнее время на рынке аутсорсинга человеческих ресурсов фирмы всё чаще используют аутстаффинг персонала. Следующим видом аутсорсинга всё активнее используемым российскими компаниями является аутсорсинг архивных потребностей, оказывающий услуги в области депозитарного архивного хранения документов и управления архивами коммерческих организаций и предприятий. Одним из эффективных путей снижения офисных расходов в практике управления российскими компаниями становится аутсорсинг офисной печати.

Обращение российских компаний к аутсорсингу любого бизнес-процесса способствует концентрации на приоритетных видах бизнеса и операциях и рациональному распределению ресурсов

предприятия между теми видами бизнеса, которые являются конкурентоспособными, и в которых у него есть определенные преимущества.

Литература:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 №51-ФЗ (действующая редакция) [Электронный ресурс] // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс».- Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/>
2. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: федеральный закон от 21.11.1996. №129-ФЗ (ред. от 28.09.2010). – Режим доступа: <http://base.garant.ru/10136812/>
3. Аникин Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин.- М., 2003.
4. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Бравар Ж.-Л., Морган Р.- М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
5. Козориз Т.С. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России / Т.С. Козориз // Акционерное общество.- 2006.- №12(31).
6. Мельник О. Аутсорсинг в России: картина меняется [Электронный ресурс] / О.Мельник // Intelligent Enterprise.- Режим доступа: <http://www.iemag.ru/analytics/detail.php?ID=16070>.
7. Новожилов С. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://outsourcing.ru/isearch/search.asp?lang=2>.