

Содержание:

Введение

Данная тема курсовой работы выбрана мной не случайно, ее актуальность обусловлена тем, что в постоянно меняющихся условиях рыночной среды современные организации и предприятия должны обладать высокой степенью конкурентоспособности, постоянно улучшая качество производимой продукции и услуг, при этом, не забывая о минимизации их себестоимости. Я считаю, что в наши дни, когда наука и технологии не стоят на месте, а компании все чаще сталкиваются с беспрецедентным давлением со стороны рынка, возникает острая необходимость в изыскании новых стратегических подходов в области предпринимательства.

В настоящее время, аутсорсинг представляет собой одну из наиболее современных и успешных бизнес – моделей, открывающих новые возможности по решению проблем связанных с сокращением издержек на производстве. Благодаря этой стратегической модели на практике удастся добиться реальных преимуществ среди компаний – конкурентов.

Причиной популярности аутсорсинга является то, что предприятия видят в нем способ получения дополнительной стоимости, что крайне важно в условиях грозящего кризиса. В то время, как использование аутсорсинговых схем компаниями развитых стран, в том числе и Россией, набирает широкую популярность, необходимо помнить о проблемах, связанных с возникающей зависимостью коммерческих организаций от деятельности сторонних структур. Необходимо помнить, что аутсорсинг выгоден не всем компаниям, и его недостатки могут серьезным образом отразиться на компании, если руководство не осуществляет управление должным образом. Передавая в управление отдельные функции или бизнес-процессы, компания может потерять контроль над функциями, переданными на аутсорсинг. Если компании не хватает знаний и опыта для уверенного проведения переговоров и грамотного заключения контракта, ее зависимость от фирмы-поставщика может привести к дополнительным издержкам или потере контроля над собственным капиталом. Это определяется необходимостью в регулирование процесса передачи предприятием отдельных функций на аутсорсинг.

Понятие «аутсорсинг» стало использоваться в конце 80-х гг. прошлого столетия. В условиях глобализации многие организации стали все чаще использовать данную стратегию, отдавая предпочтение разделению труда и производственной кооперации. Впервые, опыт аутсорсинговых услуг стали применять английские и американские юридические фирмы, которые возлагали решение юридических вопросов на высококвалифицированных и опытных специалистов в данной сфере деятельности (так, например, разрешались деловые споры в судебном порядке). Со временем спектр услуг расширился благодаря внедрению практики бизнес - консультирования.

В российской литературе по экономике понятие аутсорсинг появилось сравнительно недавно, а именно в конце 90-х годов прошлого столетия. Поэтому многие проблемы, касающиеся аутсорсинга, применимые в частности к российским предприятиям, малоизучены. Что в очередной раз подтверждает актуальность темы выбранной для курсовой работы.

В настоящее время аутсорсинг является не просто новой тенденцией в ведении бизнеса, он стал неотъемлемой частью на пути к экономическому развитию во многих странах мира.

Проблемы развития и стадии аутсорсинга отразили в своих трудах такие зарубежные ученые как: Хейвуд Дж. Б., Баден - Фуллер С., Брюс Д. Дж., Вилькоккс Л.П., Кетлер К., Волстром Дж., Кимура Ф., Кросс Дж., Таргет Д., Фиини Д., Хендри Дж., Фитцджеральд Г., Хант В., Хилмер П.Г. и многие др.

Неоценимый вклад в изучении проблем аутсорсинга внесли и наши российские исследователи: Азоев Г.Л., Алимова Т., Аникин Б.А., Боков В., Вайнштейн В., Данилин В.И., Добронравов А., Календжян С., Киселев А. Н., Комиссаров Д., Лосев С., Мельник О., Шеян И.

К сожалению, характер большинства работ либо информационный, либо прикладной. В настоящее время встает проблема обобщения и систематизации накопленного теоретического материала.

В современном мире становится вопрос, требующий нового подхода в изучении понятия аутсорсинга и его влияния на современную экономику. В литературе остается достаточно большое количество белых пятен в понимании и применении данной бизнес-модели на практике. Не совсем раскрыты и особенности развития аутсорсинга в различных странах мира. Все это способствовало выбору именно этой темы.

Цель курсовой работы: исследование практики аутсорсинга в современных организациях и использования аутсорсинга в управлении персоналом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить такие задачи:

- раскрыть сущность аутсорсинга;
- установить на сколько целесообразно использование аутсорсинга на предприятиях;
- определить особенности аутсорсинга в сфере человеческих ресурсов.

Информационная база курсовой работы включает в себя использование различных источников, таких как: нормативно-правовые акты, литература по экономике, учебные пособия, публикационные источники официальных интернет-статей, в том числе, периодические издания по изучаемому вопросу, а также научные статьи и публикации. Во время написания курсовой работы мною широко была изучена научная литература и проанализированы материалы периодической печати.

Методологическая база курсовой работы основывается на общенаучной методологии. В процессе курсового исследования использовались такие методы, как наблюдательный (эмпирический), статистический, причинно-следственный (каузальный), моделирования (научной абстракции). Также использовались такие общенаучные методы как анализ, синтез, сравнение и обобщение, и другие методы.

Глава 1. Теоретические аспекты в изучении аутсорсинга

1.1 Понятие и история развития аутсорсинга. Формы, виды аутсорсинга

Некоторые виды деятельности стоят слишком больших затрат, к тому же иногда очень обременительны, если выполнять их силами компании, например, если они требуют длительного обучения или наличия определенных материальных и нематериальных активов, в частности особой корпоративной культуры, мотивации, высокого уровня доверия покупателей и поставщиков. Все это нельзя приобрести в

одновременно, а можно только получить со временем и благодаря целенаправленным усилиям.

Поглощение компании, располагающей необходимыми возможностями, представляется наиболее очевидным решением проблемы восполнения недостающих ресурсов или функций, однако это может вызвать затруднения юридического характера, проблемы реорганизации и необратимые последствия в случае неудачи. Крайне редко полный набор недостающих ресурсов и возможностей сосредотачивается в одном подразделении поглощаемой компании, чаще они рассеяны по всем или нескольким подразделениям; к тому же их нельзя приобрести отдельно от других ресурсов. Союз или партнерство более эффективны в такой ситуации. Поглощение другой компании в условиях быстро меняющегося рынка не обеспечивает требуемой гибкости, а стратегический союз можно расторгнуть в случае непредвиденного изменения ситуации. Такой союз называется «аутсорсинг» [11].

Аутсорсинг (от англ. «outsourcing») — дословно переводится как «использование чужих ресурсов». Иными словами, аутсорсинг — это передача организацией на договорной основе каких-либо непрофильных функций стороннему исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами [9].

«Если есть что-то, что мы не умеем делать лучше и дешевле, чем наши конкуренты, то нет смысла делать это вообще; такую работу мы должны передать тем, кто ее выполнит с заведомо лучшим результатом» Генри Форд в 1930-е годы.

Российские компании также пользуются услугами аутсорсинга, на сегодняшний день распространен бухгалтерский аутсорсинг и аутсорсинг IT-услуг. Постепенно, приходит к этому и Казахстан, пуская на свои рынки иностранные компании, что позволяет им расширять круг потенциальных клиентов. К тому же, с ростом экономики страны в целом, увеличиваются объемы производства и обороты компаний. Поэтому им требуется больше времени на профильную деятельность и они начинают нуждаться в посторонней помощи для выполнения вспомогательных, тем не менее, важных функций [4].

Сотрудники, оказывающие аутсорсинговые услуги, работают в штате компании-исполнителя, а оказание услуг фирме-заказчику является лишь частью их функции. Чаще всего заказчик не имеет отношения ни к выбору тех, кто будет

непосредственно выполнять работу, ни к организации их труда.

К услугам аутсорсинга прибегают во многих случаях, например [5]:

- появились вакантные места на короткий период (отпуска, больничные, декреты, праздники, командировки и т.п.);
- есть необходимость в персонале на сезонные работы (в основном, низко-квалифицированные работники);
- есть необходимость реализовать проект, но нет квалифицированных сотрудников, либо не позволяет численность штата (разработка IT, ведение бухгалтерского учета, маркетинговые исследования, рекламная акция, логистика и т.п.);
- появилась необходимость минимизировать налоговые потери, исключив затраты на расчет заработной платы, уменьшить объем административно-кадровой работы (поиск, собеседования, адаптация, мотивация).

Таким образом, кадровое агентство способно предоставить услуги своих сотрудников для выполнения работ в компании. Числится сотрудник в штате агентства и получает все необходимые выплаты от агентства в установленном законом порядке.

В последнее время, к услугам аутсорсинга прибегает все большее количество компаний, тем более, что законом он более-менее урегулирован. Особенно широко эта бизнес-модель применяется компаниями с иностранным капиталом, так как на западе аутсорсинг — типичное явление.

Аутсорсинг обладает рядом преимуществ, которые являются привлекательными для использующих его компаний [8]:

- позволяет получить комплектующие или услуги выше качеством и/или дешевле;
- улучшает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт;
- обеспечивает большую гибкость компании в случае внезапного изменения рыночной ситуации или потребительских предпочтений: таким образом, становится легче найти новых поставщиков с необходимыми возможностями и

ресурсами с наименьшей стоимостью, чем перестраивать внутреннюю деятельность компании, ликвидируя одни мощности и ресурсы и создавая новые;

- ускоряет приобретение ресурсов и навыков;

- позволяет сосредоточиться на эффективности выполнения наиболее приоритетных задач организации, которые стратегически целесообразно сохранить под ее контролем.

При сужении бизнеса аутсорсинг способен обеспечить существенные преимущества. Конечно аутсорсинг имеет массу стратегических преимуществ, но нельзя забывать и о его недостатках. Так, например, компания рискует вывести за свои пределы слишком многие виды деятельности, при этом утратив часть собственных ресурсов и возможностей. В таких случаях компания теряет те виды деятельности, которые в течение длительного времени обеспечивали ей успех на рынке.

Можно сделать вывод, что аутсорсинг представляет собой эффективный способ координации деятельности различного рода предприятий, тем самым, позволяя оптимизировать временные и финансовые затраты, путем высвобождения большого количества материальных, нематериальных и человеческих ресурсов. [8]

Изначально аутсорсинг развивался в таких отраслях как бухгалтерия и юриспруденция. Однако сейчас отраслевой спектр аутсорсинга существенно расширился. Среди функций, отдаваемых на аутсорсинг, на сегодняшний день лидерами являются: поддержка информационных систем (72% компаний-потребителей ИТ-услуг отдают предпочтение в пользу аутсорсинга), поиск и подбор кадров (так называемый HR-аутсорсинг), PR и рекламные услуги, клининговые услуги, охрана и служба безопасности, организация транспортных перевозок, административная поддержка и другие.

Популярность аутсорсинга растет и прочно укореняется в сознании мирового бизнес-сообщества. Но, как известно, у медали две стороны. Давайте проследим достоинства аутсорсинга, принимая во внимание его возможные ловушки. Чтобы извлечь максимальную выгоду из аутсорсинга, компания, прежде всего, должна четко определить, решение каких задач будет эффективнее делегировать внешнему провайдеру. Среди ловушек аутсорсинга можно выделить уменьшение контроля над качеством (часто он становится возможен лишь по факту выполнения работ), временные затраты для выстраивания доверительных отношений между компаниями, сложности выбора поставщика.

Несмотря на то, что схемы аутсорсинга активно используются в зарубежных странах (США, Германия, Япония и др.), в России модная практика появилась не так давно, но уже успела заявить о себе как о передовой технологии в области управления. «Основными трудностями, тормозящими развитие отечественного аутсорсинга сегодня, являются недостаточность культуры делового взаимодействия, законодательная незащищенность работодателя и сравнительно малый опыт аутсорсинга в российской действительности», - вот что по этому поводу говорит Людмила Рейновна Куликова, HR-директор фармацевтической компании «Вертекс».

Людмила Рейновна прогнозирует широкое распространение аутсорсинга в России в ближайшем будущем: «Уже через 2-3 года аутсорсинговая практика в России будет так же широко развита, как и на Западе». Если аутсорсинговые услуги были оказаны некачественно, со стороны организацией проще расторгнуть договор по сравнению с увольнением штатного сотрудника и, тем более, роспуском целого отдела [15].

Если обратить внимание на положительные аспекты аутсорсинговых моделей, то одним из явных плюсов можно выделить возможность для руководства сосредоточиться на ключевых бизнес-процессах. Отдавая определенную функцию на аутсорсинг, топ-менеджеры компании получают возможность использования передового мирового опыта в обеспечении непрофильных процессов. Аутсорсинговая модель управления способна перераспределять ресурсы компании, снижая операционные издержки или переводя их из категории постоянных в переменные.

Примером, иллюстрирующим бизнес-практику в сфере аутсорсинга на отечественном рынке, является компания «Петрохолд Пищевые технологии» - это крупнейшая компания на рынке замороженных полуфабрикатов Северо-запада. За 2006 год компания осуществила два полномасштабных проекта. Первый заключался в аутсорсинговой функции относительно корпоративного обучения, что позволило осуществить переход от эпизодического подхода в обучении сотрудников к системе непрерывного повышения квалификации персонала организации. Второй проект непосредственно связан с аутсорсингом маркетинговой функции организации. Данные стратегические подходы прокомментировал генеральный директор компании «Петрохолд Пищевые Технологии» Константин Константинович Худoley: «Мы не ощущаем себя новаторами в использовании системы аутсорсинга в практике управления компанией - данные схемы эффективно работают на западе уже более 15 лет». В

моем понимании аутсорсинг – это возможность получения реальных результатов работы структурных подразделений компании, без отвлечения генерального руководства на решение оперативных задач. В маркетинге наше сотрудничество с компанией провайдером аутсорсинговой функции построено по принципу «Результат – затраты», все инструменты маркетинговых коммуникаций с потребителями являются целевыми и приводят к реальному финансовому результату для компании. Аутсорсинг обучающей функции представляет собой одну из последовательных мер по дальнейшему наращиванию конкурентных преимуществ компании и укреплению корпоративной культуры организации.

Известно, что толчком к формированию рынка аутсорсинговых услуг послужила продолжительная конкуренция между такими автомобильными гигантами, как Ford и General Motors. В то время как, автомобильные компании Японии с 1970-х гг. начали активно захватывать рынок тройки автомобильных гигантов США (General Motors, Ford и Chrysler) за счет передачи производства комплектующих на аутсорсинг [3]. Состояние последних стабилизировалось после создания альянсов с японскими автомобильными компаниями и все это благодаря совместному использованию аутсорсинга.

Многие специалисты считают, что аутсорсинг получил дальнейшее распространение в связи с развитием информационных технологий. По оценке крупного аутсорсера - Oracle, использование услуг IT-аутсорсинга позволяет экономить более 75% расходов на оплату труда компании-клиента.

Таким образом, развитие аутсорсинга обусловлено стремлением компаний использовать новейшие достижения научно-технического прогресса для улучшения качества производимой продукции и повышения уровня конкурентоспособности, а так же привлекательности производимой продукции. Вместе с тем современные технологии и знания сосредоточены в руках специализированных компаний, что как следствие ведет к тому, что каждая сторона занимается тем, что у нее лучше всего получается. Все это приводит к снижению себестоимости продукции за счет сокращения издержек [12].

Аутсорсинг персонала (или аутсорсинг трудовых процессов) – это разновидность аутсорсинга, которая заключается в эффективном перераспределении трудовых ресурсов и предложении выгодных решений управления человеческими ресурсами.

Главной мотивацией компании при обращении к аутсорсеру является привлечение отсутствующих у нее компетенций для достижения своих стратегических целей.

Данный подход может дать компании-заказчику множество преимуществ, которые заключаются в следующем:

- получение доступа к лучшим мировым технологиям менеджмента;
- освобождение внутренних ресурсов для других целей;
- разделение рисков;
- автоматизация процесса управления персоналом аутсорсером (заказчику не приходится покупать специализированные программы);
- стандартизация HR-функций и повышение их качества [5].

Достижение любого из этих преимуществ позволит компании-заказчику значительно сократить свои издержки.

Выгода аутсорсинга заключается также в том, что иногда весьма проблематично на индивидуальном уровне обеспечивать вовлеченность сотрудников. Это требует не только постоянного материального и морального стимулирования вовлеченных работников, но и постоянного мониторинга изменений их предпочтений. Со временем создается ситуация при которой выгоднее привлечь наемный, хотя и не вовлеченный персонал со стороны, который в рамках целей и задач компании будет заниматься тем, что ему интересно. Так как интерес к работе - залог ее эффективности.

Как показывает практика, использование аутсорсинга позволяет сократить расходы компаний на HR-функции на 10 - 20% [6].

Однако, включая во внимание опыт «British Petroleum», нужно помнить, что переход на аутсорсинг занимает от 9 до 18 месяцев, а среди основных рисков HR-аутсорсинга:

- риск потери контроля над кадровой функцией;
- снижение уровня корпоративной культуры компании;
- особенности трудового законодательства разных стран (в основном европейских), ограничивающие возможность передачи управления персоналом другой стороне [4].

Важно помнить о такой достаточно серьезной проблеме как сокращение персонала, которое возникает как следствие при использовании HR-аутсорсинга. Однако, согласно условиям договора между компанией-заказчиком и аутсорсером, последний берет на себя не только обязательства по расчету заработной платы, уплате налогов и социальных сборов, проблемам больничных и отпусков, но и судебные разбирательства с персоналом. Так, в 2001 г. HR-аутсорсинг позволил телекоммуникационной компании Nortel Networks сократить 25% (25 000 человек) персонала, Ericsson - 19% (21 700 человек), Motorola - 14% (15 000 человек) [5].

Крайне важным аспектом при использовании аутсорсинга является то, что всегда следует учитывать психологические нюансы, которые влечет за собой аутсорсинг. В первую очередь они связаны с информированием персонала о возможности аутсорсинга. Ведущие специалисты рекомендуют не сообщать ничего, пока не будет выбран провайдер услуг. Причина в том, что обычно процесс выбора поставщика занимает очень много времени. За это время у персонала может сформироваться чувство неопределенности, что, скорее всего, приведет к его текучести кадров. Поэтому персоналу лучше сообщить о запланированном аутсорсинге сразу после выбора поставщика. Хотя после этого возможно появление у него чувства обиды. Главное помнить, что аутсорсинг не будет достаточно эффективным (даже при поддержке руководства) без поддержки персонала. Очень важно сообщить сотрудникам о преимуществах аутсорсинга как для компании, так и для них.

Поэтому основными целями аутсорсера, на первое время, должны быть [6]:

- уделить особое внимание тем людям, в которых компания заинтересована, объяснить им их место и роль в готовящихся изменениях;
- деликатно и грамотно сообщить об этом людям, с которыми придется расстаться, а также продумать компенсационный пакет для этой категории сотрудников [7];
- важно осознавать какие личные цели преследует в своей работе каждый сотрудник;
- создание у сотрудников уверенности в том, что их навыки и опыт будут востребованы при переводе на новое место и у них будут возможности карьерного роста;
- создание в коллективе атмосферы, которая позволяла бы переводимым сотрудникам оставаться довольными и с нетерпением ожидать нового этапа в

своей карьере. При переводе необходимо хорошенько обдумать, как сохранить лояльность сотрудников к компании и их связь с корпоративной культурой; будут ли они заботиться об интересах своей компании при переводе в другую, примут ли они новую корпоративную культуру.

Рассмотрим некоторые особенности российского рынка аутсорсинговых услуг [14]:

- востребованность в аутсорсинговых услугах на российских предприятиях составляет примерно 70%;
- крупнейшие поставщики аутсорсинговых услуг в России: PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young, EDS, ICG (International Computer Group).
- большое распространение получил IT-аутсорсинг - сопровождение программ бухгалтерского и складского учета, обслуживание компьютерной и офисной техники, локальных сетей. Рост этого сектора аутсорсинговых услуг привел к росту рынка телекоммуникационных услуг;
- аутсорсинг дал развитие бизнес- и трудовых процессов на рынке услуг индустриального питания, логистических и транспортных услуг и отдельных видов промышленного сервиса;

Организация совместных предприятий (с иностранными компаниями) для реализации аутсорсинга:

- постепенно расширяется применение аутсорсинга в сфере маркетинговых услуг (7% лекарственных препаратов продается с помощью аутсорсинговых компаний, в частности компанией Оникс);
- аутсорсинг производственных (автосборочных) бизнес-процессов (Ford-Всеволожск, Донинвест, Автотор, Нижегородмоторс и др.);
- услуги аутсорсинга НИОКР - предоставляются российскими организациями зарубежному производителю («ХимРар»).
- происходит формирование и развитие новых форм аутсорсинга: аутстаффинг (вывод персонала за штат), аутплейсмент (трудоустройство уволенных работников) и лизинг персонала (долгосрочная аренда сотрудников) [1].

Преимущество аутстаффинга следует из того, что сокращение численности сотрудников компании увеличивает показатели эффективности ее деятельности,

как результат возникает инвестиционная привлекательность бизнеса.

На нынешний момент доля аутстаффинга на рынке кадровых услуг составляет 25% (для сравнения: аутсорсинга - 15%, предоставления временного персонала - 20%). По данным маркетингового агентства Market Lab объем российского рынка аутстаффинга составляет 80 млн долл. Крупнейшими провайдерами аутстаффинга являются Kelly Services - 21%, Manpower - 17%, «Анкор» - 16%, Coleman Services - 15%, «Агентство Контакт» - 10%, UNISTAFF - 9% [8].

Процентное соотношение персонала, выводимого за штат, представлено следующим образом: 31% - неквалифицированный персонал; 18% - работники среднего звена; 4% - топ-менеджмент.

Такое направление как лизинг персонала в России стал распространяться в конце 90-х годов XX в. Разница между лизингом и аутсорсингом в том, что внешний персонал может перейти в штат заказчика. Пожалуй главным преимуществом лизинга является то, что затраты компании на услуги по найму персонала по договору аутсорсинга могут уменьшать налогооблагаемую прибыль. Самое большое количество заявок, приходится на административный персонал (46%) и на различные категории персонала в финансовых отделах (24%). Доля лизинга персонала среди остальных видов услуг аутсорсинга составляет в среднем 20% [9].

Аутплейсмент вошел в практику российских предпринимателей после дефолта 1998 г., когда компании столкнулись с проблемой массового сокращения персонала. Известны случаи, когда дела о принудительном увольнении доходили до суда [2]. Если рассматривать статистические данные, то примерно 15% сотрудников из ста удается восстановиться на бывшем месте работы с помощью судебного разбирательства. Поэтому ведущие организации рынка труда предпочитают откупиться до суда, не желая портить репутацию, вследствие чего за последние годы в России не было ни одного судебного процесса относительно несправедливого увольнения [10].

Выгода аутплейсмента для компаний заключается еще и в том, что их бывшие сотрудники гарантированно не попадают к конкурентам, так как условия о не трудоустройстве работников к своим конкурентам оговорены с рекрутерами.

Несмотря на очевидный значительный сдвиг в развитии аутсорсинговых услуг, у российских компаний остаются ряд препятствий к их использованию [2]:

- неудовлетворительное качество продукции и услуг;

- неразвитая культура договорных отношений и нежелание руководителей изменять сложившуюся практику деловых отношений;
- отсутствие свободных средств для инвестирования в проекты технического перевооружения;
- несовершенство законодательства (отсутствие механизмов регулирования партнерских взаимоотношений);
- отсутствие информации о поставщиках. При выборе поставщика необходимо провести мониторинг рынка, проверить репутацию, наличие страховки профессиональной ответственности, свойственной для любой серьезной аутсорсинговой компании, а также страховщика и страховую сумму. Важно обязательно диверсифицировать риски путем выбора нескольких поставщиков.

Рассмотрим классификацию направлений аутсорсинга, впервые она была предложена исследовательской компанией «Gartner Research» [12]. Она базируется на разделении технического и бизнес-уровней, а также типа окружения.

Выделяются четыре направления аутсорсинга.

- BPO (Business Process Outsourcing) - аутсорсинг бизнес- процессов;
- BSP (Business Service Provider) - провайдер бизнес-сервисов;
- ITO (IT Outsourcing) - ИТ-аутсорсинг;
- ASP (Application Service Provider) - провайдер сервисов приложений.

В зависимости от формы организации совместной деятельности выделяются внутренний и внешний виды аутсорсинга. Внешний аутсорсинг представляет собой выполнение отдельных функций или их совокупности сторонней организацией, при которых происходит сокращение доли стоимости компании в создаваемом продукте. Внутренний аутсорсинг (инсорсинг) – это своего рода перераспределение функций бизнес-системы с целью сохранения контроля над качеством их исполнения [13].

Как было отмечено ранее, аутсорсинговые услуги подразделяются в зависимости от видов деятельности компании, следовательно, их можно классифицировать таким образом:

- аутсорсинговые услуги учетных функций подразумевают ведение бухгалтерского, налогового и кадрового учета;
- аутсорсинговые услуги информационных технологий (обслуживание IT-инфраструктуры, проектирование и планирование автоматизированных систем, постоянное развитие и сопровождение IT-систем) [9];
- аутсорсинговые услуги обслуживания включают в себя эксплуатацию объектов недвижимости, уборку помещений, рабочее питание и др. услуги по обслуживанию.

Данная классификация аутсорсинговых услуг относится к функциональному аутсорсингу, т. е. передаче непрофильных функций. Функциональный аутсорсинг актуален как для компаний, занимающихся производством, так и для сферы услуг.

В последнее время широкое применение получил операционный (производственный) аутсорсинг, сущность которого заключается в передаче на внешнее обслуживание процессов, непосредственно связанных с основным видом деятельности компании. Этот вид аутсорсинга в большей мере распространен в сфере производства и появился раньше функционального. Производственный аутсорсинг подразумевает передачу компанией части существующей цепочки производственных процессов или целиком всего цикла производства в руки сторонней компании. Возможен также вариант продажи ряда собственных отделений иным компаниям, и последующее взаимодействие с ними, которое осуществляется уже непосредственно в рамках аутсорсинга.

Преимущества производственного аутсорсинга:

- для обеспечения конкурентного преимущества появляется возможность сосредоточиться на разработке совершенно новых продуктов и услуг;
- увеличить гибкость производства путем осуществления перестройки производственного процесса и диверсификации выпускаемой продукции [7].

IT-аутсорсинг является новым видом аутсорсинга и еще полностью не изучен, а значит требует особого и детального рассмотрения. Ведь все компании, как правило, начинают использование схемы аутсорсинга в первую очередь с IT-аутсорсинга, лишь только затем переходят к другим видам современного аутсорсинга [14].

Таким образом, аутсорсинг бизнес-процессов подразумевает передачу другой организации каких-либо определенных задач, которые не являются для компании

ведущими в основной деятельности и отходят на второй план, но вместе с тем требуют порой определенных знаний и навыков.

1.2 Особенности аутсорсинга на современном предприятии

Тема аутсорсинга в области HR – одна из самых актуальных в Великобритании и США. Это подтверждается данными британской компании «Xchanging HR Services», согласно которым 56% HR-директоров ведущих компаний Великобритании были готовы в 2006 году передать часть функций их департаментов на аутсорсинг [5].

«Персонал является одним из компонентов Системы Сбалансированных Показателей, определяющей стратегическое развитие и успешность компании. Привлечение тренера на аутсорсинге позволяет скоординировать профессиональное обучение с целями компании, экономя ресурсы времени», - говорит Эдуард Федюшин, ведущий тренер-консультант Консалтинговой группы «Vi to Be».

Аутсорсинг в различных отраслях современного бизнеса набирает обороты день ото дня. Это новый и потому довольно сложный бизнес-процесс, требующий от руководства четкого понимания соответствия принимаемого решения стратегическим задачам компании. Анализируя опыт зарубежных и отечественных коллег, важно совершенствовать аутсорсинг как необходимый инструмент финансового успеха.

Понятие «аутсорсинг» в стандарте ИСО 9001:2000 употреблено только один раз, однако в зарубежной литературе по оценки качества оно применяется активно [14].

Судя по опыту чтения лекций по проблемам качества, это понятие остается еще достаточно неясным для большинства слушателей. Кстати, одним из слушателей была дана оригинальная трактовка термина «аутсорсинг»: «аут» - означает «прочь», а «сорсинг» - это что-то лишнее, ненужное, подлежащее удалению. Так что получилось нечто сродни «вынесению сора» из корпоративной «избы». Кому-то это может показаться смешно, кто-то скажет, что данное утверждение не способно отразить реальной сущности аутсорсинга, однако именно это заставляет задуматься. Описанный случай еще раз доказывает, что наличие в русском тексте стандартов ИСО 9000 терминов, являющихся «калькой» соответствующих английских слов, затрудняет понимание основной идеи стандартов, искажая их «русское лицо» [12]. Приведем еще один пример «калькирования» с английского языка. Относительно недавно, в одной из газет можно было увидеть объявление

фирмы, оказывающей «клининговые услуги», которые при ближайшем рассмотрении оказались простым мытьем полов и чисткой окон («новообразование» от английского глагола to clean - чистить).

Что же такое аутсорсинг? Английское слово outsourcing применительно к системам менеджмента качества отражает ситуацию, когда организация, в случае необходимости, поручает одному или нескольким партнерам выполнение части бизнес-процессов или вспомогательных процессов. Речь идет о процессах, на которые распространяются положения раздела 7 «Процессы жизненного цикла продукции» ИСО 9001. Иными словами, предполагается кооперация с партнерами по бизнесу – поставщиками [6].

Вспомним, что хорошие отношения с поставщиками и партнерские связи – это основа конкурентоспособности организации. Наша партнерская сеть является продолжением нашей организации. Ее характер и функционирование могут иметь стратегическое значение для организации. Конкуренция внутри партнерских отношений существенно отличается от конкуренции на рынках. Процесс «поставщик-потребитель» и процесс сотрудничества с поставщиками организации протекают совместно. Здесь обе стороны несут ответственность за свои собственные процессы, но сотрудничество реализуется на принципах взаимной выгоды, т.е. «побеждаем вместе» [5]. В долгосрочных отношениях с поставщиками важно взаимное доверие и взаимовыгодные отношения. При решении данного вопроса стандарты ИСО серии 9000 дают общую канву, которая может быть гибко изменена для конкретных нужд. В данном случае эти стандарты создают предпосылки для инновационных решений, в том числе и по вопросам организации аутсорсинга.

Таким образом, следует понимать, что аутсорсинг - это не передача каких-либо этапов выполнения заказа из одного филиала организации в другой, даже если они находятся в разных странах мира. Аутсорсинг предполагает партнерское взаимодействие двух совершенно независимых друг от друга организаций.

Например, имеется фирма, изготавливающая электронные блоки бесперебойного питания для атомных электростанций. Сборку электронной части блоков она выполняет собственными силами, а металлические корпуса для них выпускает фирма-партнер. В данной ситуации имеются все основания говорить об аутсорсинге. Поскольку качество корпусов существенным образом влияет на качество продукта в целом, организация-производитель блоков питания должна оказывать управляющие воздействия на предприятие, изготавливающее корпуса

для них.

Из этого можно сделать вывод, что процессом аутсорсинга нужно управлять. Следует понимать, что подобное управление обязательно будет сопряжено с некоторыми трудностями, так как речь идет об управлении процессами, пусть даже партнерской, но все же другой организации.

При выборе организации-поставщика, которой может быть передан ряд работ в рамках аутсорсинга, необходимо соблюдать требования стандарта ИСО 9001 [5], а именно: полностью исследовать возможности поставщика в соответствии с установленными требованиями; разработать четкие критерии одобрения поставщика; периодически отслеживать его деятельность по всем параметрам.

Аутсорсинг целесообразно рассматривать как индикатор, отражающий степень фактического освоения организацией принципов TQM. В таком случае, становится абсолютно ясно, что процесс аутсорсинга будет протекать корректно только в случае, если обе взаимодействующие организации имеют определенные результаты в создании и дальнейшем развитии собственной модели TQM. Только в этом случае организация готова воспринимать и развивать партнерские отношения со своими поставщиками [11]. Большинству российских организаций лишь предстоит научиться этому в ближайшие несколько лет. Остается только надеяться, что руководители российских компаний придут к осознанию, что успех организации невозможен без руководящей и направляющей роли лидера. Успех достигается только там, где руководитель организации понимает свою роль и берет на себя функции лидера. Проблемы аутсорсинга можно сравнить с каплей воды, в которой отражаются все важнейшие вопросы качества менеджмента.

И еще одно важное положение! Ни при каких обстоятельствах аутсорсинг не может рассматриваться как средство уменьшения ответственности в области менеджмента качества и обеспечения качества [2]. Обеспечение качества вызывает доверие только в том случае, когда оно основано на значительных усилиях компании в отношении качества, что, в свою очередь, предполагает менеджмент качества, построенный на процессном подходе. Основное положение стандартов ИСО серии 9000: деятельность, связанная с качеством, должна быть систематической и открытой. Применение данного положения к процессам аутсорсинга позволяет сделать очевидным следующий вывод: процессы, переданные партнеру, не могут быть без ущерба для качества продукции оставлены без внимания или совсем забыты.

Цель стандартов ИСО серии 9000 - превосходство в бизнесе. Оно не может быть достигнуто без инноваций. Конкурентоспособность требует самовыражения и отличительности, что, в свою очередь, требует инновационного подхода [8]. Инновационный подход справедлив для менеджмента качества и обеспечения качества и необязательно постоянно приходит с новыми вещами, но включает также перегруппировку старых, известных элементов новым способом. Примером инновационного подхода может служить заключение соглашения по обеспечению качества, которое выгодно и потребителю, и поставщику, являясь частью контракта на поставку в рамках аутсорсинга.

1.3 Роль аутсорсинга в риск - менеджменте

Аутсорсинг можно рассматривать как инструмент риск - менеджмента. Минимальные экономические расчеты, позволяющие принимать обоснованные решения, убеждают в этом.

Среди инструментов риск - менеджмента, рассмотренных третьей ежегодной конференцией “Управление рисками в российских компаниях и банках”, наиболее распространенными являются страхование и игнорирование рисков [9]. Первый из них стимулирует развитие страховых услуг, второй – требует кризисного управления. В данный момент аутсорсинг пока остается недооцененным, возможно, этому способствует недостаток поставщиков такого рода стандартных услуг.

Тем не менее, аутсорсеры постоянно повышают качество своих услуг и учатся управлять рисками вспомогательных для компании функций. Аутсорсинг может применяться для управления как операционными, так и стратегическими рисками.

Среди стратегических рисков выделяют [10]:

- Недостаток финансирования основных функций;
- Операционные риски, которые нередко перерастают в стратегические, (например, формирование отчетности);
- Отставание в развитии вспомогательных функций и, как результат, снижение эффективности компании в целом по сравнению с конкурентами.

Операционные риски вспомогательных функций часто связаны с отсутствием контроля в процессах, что приводит к мошенничеству, перерасходу материальных и временных ресурсов, неэффективному выполнению обязанностей. К такого рода

рискам можно отнести дублирование информации, задержку выполнение основных функций, долгое принятие решений, а также низкую квалификацию персонала [3].

Эффективность аутсорсинга, как инструмента в управлении рисками, убедительно обосновал в своем выступлении на конференции заместитель генерального директора по экономике и финансам ЗАО “Ай Эс Джи” Сергей Алехин.

Он предложил рассмотреть два варианта организации службы поддержки биллинговой системы сто пользователей, которую внедрила некая компания, а с условным годовым оборотом 100 млн. долларов и 1 млн. абонентов – собственная служба и аутсорсинг.

1. Стоимость внутренней службы – 22 500 долл. в месяц. Без дополнительного развития системы и разработок требуется три функциональных исполнителя (бизнес-аналитика с зарплатой 2000 долл. и прочими расходами в размере 150% от зарплаты и два технических специалиста с зарплатой 1500 долл. и прочими расходами в размере 150% от зарплаты.).

2. Стоимость внешней поддержки (аутсорсинг) составляет 33 000 долл. в месяц. Благодаря специализации и возможности обмена знаниями внутри аутсорсера требуется два функциональных специалиста и один технический при ставке 500 долл. в день.

Сравнение этих вариантов приводит к следующим выводам.

Стоимость первого варианта на 10 500 долл. в месяц ниже. Качество услуг при втором варианте будет выше, так как специализирующаяся на биллинговых системах компания обладает большими знаниями и лучшими специалистами. Силами собственных сотрудников сложно организовать круглосуточную поддержку системы, тогда как для аутсорсера это стандартная функция. Но если судить по финансовым затратам, то первый вариант обходится дешевле.

Таблица 1. Отчет по оценки рисков за кварталный период

Риск	Вероятность, %	Существенность, млн. руб.	Значимость, млн. руб.
------	----------------	---------------------------	-----------------------

	Вариант №1	Вариант №2	Вариант №1	Вариант №2	Вариант №1	Вариант №2
Дублирование CDR, которое влечет за собой перепечатку счетов	50*	10	2,5**	2,5	1,25	0,25

* По статистике вероятность наступления события за квартал.

** Исходя из стоимости печати и рассылки счета в 2,5 руб.

Однако принятие во внимание только одного риска позволяет обоснованно принять другое решение – более предпочтительным вариантом является передача поддержки биллинговой системы в аутсорсинг.

Таким образом, из первой главы можно сделать заключение о том, что в наши дни тенденция аутсорсинга набирает масштабные обороты и имеет определенный успех у большинства малых компаний.

Не смотря на то, что аутсорсинг является относительно молодым направлением в сфере управления персоналом, на практике он зарекомендовал себя с позиции эффективного бизнес-процесса, дающего положительные результаты по уменьшению различного рода издержек на предприятии. Аутсорсинг стал активно применяться в различных отраслях бизнеса. Аутсорсинг очень востребован и в нашей стране, хотя очевидны и недостатки аутсорсинговых схем. Чаще всего они связаны с отсутствием контроля над деятельностью организации или специалистов, предоставляющих данный вид услуг. Нужно отметить отсутствие четко прописанной законодательной базы в России по отношению к аутсорсингу.

Важно понимать, что это новая и сложная бизнес-модель, которая требует от руководства конкретного представления о соответствии принимаемого решения со стратегическими задачами организации. Проанализировав опыт зарубежных и отечественных коллег, можно с вероятной определенностью говорить о том, что аутсорсинг представляет собой инструмент на пути к финансовому успеху компании, который необходимо все время совершенствовать.

Глава 2. Практика применения аутсорсинговых схем

2.1 Специфика направлений в реализации услуг аутсорсинга в России

Как показывает опыт многих зарубежных стран, аутсорсинг очень привлекателен для предпринимателя - владельца малого бизнеса, поскольку позволяет повысить его личную эффективность за счет передачи сопутствующих его основному бизнесу функций специализированным компаниям. В таком случае предприниматель сможет «разгрузить» себя, освободиться от несвойственной ему работы и заняться тем, что он в действительности умеет лучше всего.

Например, предпринимателю лучше всего удастся программирование и технический консалтинг (именно этим он зарабатывает свой основной доход), следовательно, было бы правильнее посвятить этим занятиям все свое время. Так как это время оплачивается клиентами дороже, чем стоит это же время, потраченное на освоение и выполнение каких-то вспомогательных процедур (подготовку рекламных рассылок, ведение учета и подготовку налоговой отчетности, и т.д.).

Аутсорсинг, как метод работы, становится все более и более популярным в Российском бизнесе. Считается, что с его помощью можно решить целый ряд задач [8]:

- снизить накладные расходы на ведение бизнеса, что позволит сосредоточиться исключительно на деятельности, приносящей прибыль;
- повысить эффективность и качество исполнения вспомогательных работ за счет перехода на аутсорсинг «обслуживающих» отделов бизнеса (выполняющих такие деловые функции, как управление документацией, налоговый и оперативный учет, питание, уборка помещений и т.д.);
- быстрее «раскрутить» новый бизнес без лишней траты времени на создание собственных вспомогательных служб.

Главная и, пожалуй, самая объективная оценка аутсорсинга - это определение его экономической эффективности [5]. Для расчета потребуется сравнить:

- Стоимость данной работы (услуги), если она будет выполняться своими силами, что повлечет расходы, которые можно предварительно подсчитать, это: стоимость

аренды офисной (или иной необходимой) площади; стоимость и размеры оборудования, используемого для выполнения данной функции; фонд оплаты труда необходимого для данного объема работ персонала.

- Стоимость этой работы (услуги), если она будет предоставлена специализированной компанией. Для точного расчета будут нужны расценки на оказываемые услуги у нескольких фирм-поставщиков каждой из этих услуг.

В результате такого расчета можно будет сказать, выгоден аутсорсинг или нет.

2.2 Организация рынка по оказанию услуг аутсорсинга

ООО «Сателлит» является компанией, оказывающей услуги аутсорсинга бухгалтерского, юридического персонала и персонала кадровой службы на рынке г. Москвы. На ее примере постараемся рассмотреть работу компаний, предоставляющих аутсорсинговые услуги и их проблемы. С сентября 2008 года, с момента обострения кризисных процессов в Российской экономике, ООО «Сателлит» расширило спектр своих услуг, введя в него аутсорсинг топ-менеджмента (финансовых директоров, коммерческих директоров и т.д.). Многие компании, будучи вынужденными сокращать фонд оплаты труда, урезали свой штат, в том числе сократили ряд высших должностей. Однако, как оказалось, совсем обходиться без этих специалистов бизнес не может, в результате, услуги аутсорсинга топ-менеджеров нашли свой сбыт. В настоящее время компания оказывает услуги такого рода семи малым и средним организациям города Москвы.

Как выяснилось, аутсорсинг на практике применим почти в любой области деятельности предприятия. Найти специалистов, которые смогли бы исполнять функции коммерческого или финансового директора оказалось достаточно не сложным делом. Без затруднений прошла и интеграция специалистов в новый бизнес [12].

Для удобства, ООО «Сателлит» рекомендует потенциальным клиентам оценивать необходимость в тех или иных штатных единицах по следующей схеме:

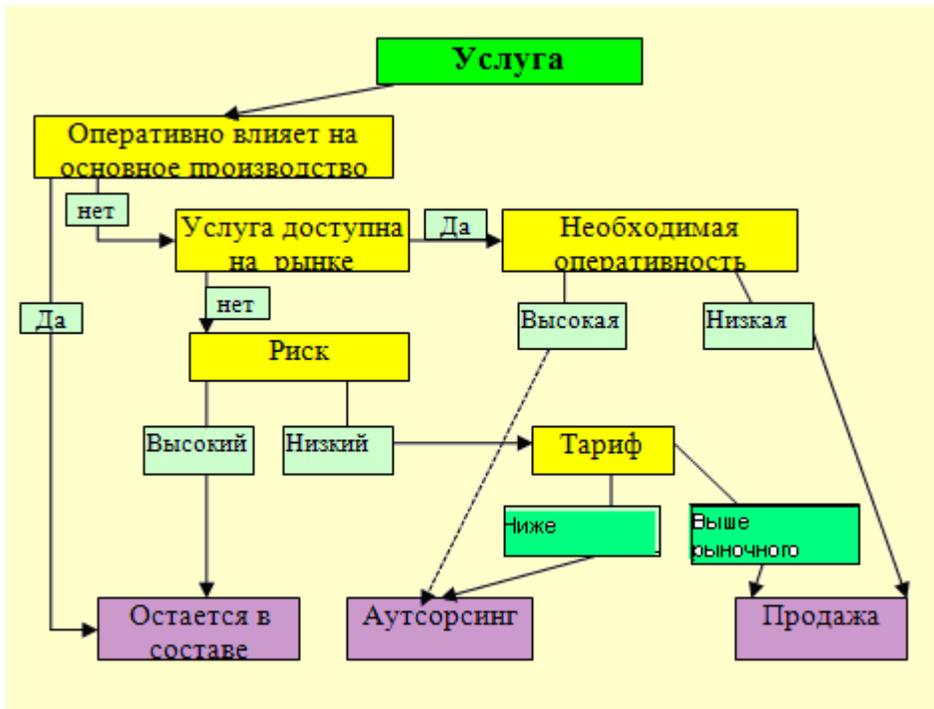


Рисунок 1. Схема оценки потенциальных клиентов

Эта схема показывает первое приближение выбора решения. Оно не оптимально, но для принципиального решения - идти на аутсорсинг или нет - вполне годится.

После того как решение принято необходимо сделать следующий шаг - определить собственные затраты компании. Довольно часто этот этап становится самым продолжительным шагом во всем процессе. И тут становится очевидно, что одно дело, когда процесс или услуга имеет явные очертания и затраты, по нему посчитать не составляет труда. Совсем другое дело, когда необходимо выделить все составляющие затраты, например, на ремонты, из сметы затрат крупного производства [7]. Иногда необходимо приостановиться, чтобы собрать информацию буквально по крупицам. При этом оценить расходы предстоит и самому аутсорсеру - ведь, оплата должности финансового директора, традиционно, достаточно высока, прежде всего за счет высоких требований к уровню квалификации специалиста. Так, средний заработок по данной профессии (выборка из фирм сопоставимого с заказчиком масштаба и специфики бизнеса) в одном из случаев составлял 130 тыс. руб. в месяц. Клиент был заинтересован в услугах по цене не выше 40 000 руб. в месяц. С учетом накладных расходов, налоговых отчислений и т.д. ООО «Сателлит» оказалось перед фактом, что уровень оплаты труда самого специалиста составит чуть больше 20 000 руб. Найти на рынке труда г. Москвы специалиста достаточной квалификации не удалось. Тогда ООО «Сателлит» само воспользовалось услугами аутсорсинга региональной компании аналогичного

профиля, и выступило своего рода посредником. Информация для выполнения своих трудовых функций специалисту передается при помощи электронных средств связи.

Как правило, всегда удается достичь взаимопонимания с клиентом и договориться о сумме вознаграждения, устраивающей обе стороны. Но в данном случае был сделан следующий шаг - составление технического задания на проект [3]. Чем подробнее и качественнее задание - тем более подходящего специалиста ООО «Сателлит» назначит для ведения бизнеса компании.

После этого ООО «Сателлит» переходит в реализации проекта. При этом, как показывает практика, не обходится без определенных сложностей. В частности, возможны следующие затруднения:

Группа проблем №1 - риски, связанные с персоналом (потеря кадров и т.п.).

Реальные проблемы, с которыми пришлось столкнуться специалистам ООО «Сателлит» при внедрении аутсорсинговых схем и возможные варианты решений:

1.1. Персонал уволился из компании - клиента, но отказался переходить в ООО «Сателлит» (актуально при желании сохранить прежний состав специалистов). Подобная проблема возникла при первом опыте аутсорсинга - срабатывает боязнь перехода. В тоже время громко звучат фразы вроде «вы нас продали за грош», есть опасность, что на сторону сокращенного персонала встанет профсоюз. Выход только один - информация, информация и еще раз информация. Собрания с коллективом, плюс СМИ, плюс выпустили совместное соглашение - развесили на всех стендах - по этому соглашению подписанному вместе с ООО «Сателлит», провозглашалось, что ООО «Сателлит» сохраняет все социальные льготы для перешедших, плюс иные соглашения. К тому же, после первого опыта аутсорсинга целесообразно сделать небольшой перерыв продолжительностью в 4-5 месяцев для того, чтобы закрепить результат и сделать постаутсорсинговый пиар - пригодится на будущее.

1.2. Персонал уволился по сокращению штатов, а в ООО «Сателлит» перешел только через 2 месяца - по окончании срока сокращения. В этом варианте предприятие само создало себе проблему - проект состоялся еще летом (в июне). Без внимания остался тот факт, что летом многие работники отдадут предпочтение заняться дачами-огородами, грибами-ягодами-рыбалкой на протяжении этого периода. Два месяца продлился очень сложный период. Он закончился вместе с окончанием летнего сезона.

Группа опасностей №2- проблемы, связанные с возможностью монопольного диктата цены аутсорсером [10].

Как показывает практика, на рынке аутсорсинга достаточное количество непорядочных игроков. Конкуренты ООО «Сателлит» нередко пользуются уязвимыми местами и знанием инсайдерской информации в своих целях. На самом деле монопольного диктата цен можно и нужно избегать. Путь тут только один - грамотно составленный договор. Договор должен содержать несколько принципиальных моментов, которые позволять иметь, во-первых, рычаги влияния на аутсорсера, а, во-вторых, механизмы, позволяющие решать вопросы о стоимости услуг. Исследование ООО «Сателлит» рынка выявило несколько таких моментов:

2.1. Аутсорсеру передаются в аренду оборудования, здания, сооружения, а не в собственность.

2.2. Заключается договор на долгосрочный период.

2.3. Оговаривается механизм изменения цены (не чаще раза в год, при условии изменения ценообразующих факторов при которых стоимость услуги меняется более, чем на 3 процента) [13].

2.4. Договор должен быть направлен на заинтересованность обеих сторон. Например, в случае ремонтов оплата должна производиться не за количество отработанных часов или проведенный ремонт, так как такая система заинтересовывает подрядчика в длительных простоях и в большом количестве ремонтов. Самый оптимальный подход в заключении договора на полный сервис и оплате по результатам работы оборудования- чем больше оборудование работает, чем больше его КТГ, а, следовательно, тем больше получает подрядчик [4]. При данном подходе векторы интересов Подрядчика и Заказчика совпадают, и результат получается максимально выгодный всем сторонам.

2.5. Хороший, но не всегда реализуемый на практике шаг - получать доступ к финансовой информации аутсорсера. Например: оговорить заранее в техническом задании включение в состав совета директоров вновь открываемого филиала представителя заказчика.

Группа подводных камней №3- качество работ, спорные ситуации.

Как показала практика работы на рынке аутсорсинга, все нюансы договором не охватить. Существует множество ситуаций, когда возникают споры. В этих случаях

ООО «Сателлит» рекомендует изначально попытаться создать механизм воздействия на аутсорсера. И это все должно прописываться в договоре.

3.1. Вариант разделения. Сумма договора делится на основную и бонусную. Основная часть зависит от объема услуг, бонусная от качества выполнения. Например, по таким услугам, как клининг, можно вводить систему оценки объекта. По ремонтным работам - описано выше - бонусная часть уплачивается в случае, если оборудование отработало необходимые часы с необходимой производительностью [5]. В отношении аутсорсинга топ-менеджмента ООО «Сателлит» обычно применяет также определенный бонусный фонд поощрения самих работников.

3.2. Во всех вариантах в договоре оговариваются сроки воздействия при нештатных ситуациях - например, после оповещения срок начала восстановления поврежденного механизма - 40 минут независимо от причины поломки. Причину устанавливает потом двусторонняя комиссия и решает: по чьей вине произошло событие [11].

В завершении важно отметить следующие предостережения:

- Специалисты не рекомендуют пытаться решить посредством аутсорсинга локальные проблемы (например, снижения численности). Большинство неудач на практике связано именно с этим. Решая одну задачу можно упустить из виду ряд существующих проблем и связанных с ними рисков.

- Не следует пытаться создавать «дочернюю» организацию. Так как это может вызвать ряд проблем. Специалисты ООО «Сателлит» не отвергают возможности создания «дочерней» организации, как таковой, при условии наличия в ней ярко выраженного лидера, готового взять на себя бразды правления и всю ответственность за весь процесс. Важно помнить, что и в этом случае «дочерняя» организация должна участвовать в процессе на общих с остальными правах.

- Не следует пытаться ускорить процесс - результат может быть обратным. Но и при полноте картины - не следует излишне затягивать процесс перехода на аутсорсинг [13].

- В техническом задании необходимо сразу отражать все условия и поставленные задачи. Все требования (например, требование выкупа складских остатков) должны прописываться в тексте договора. Целесообразно указать и сроки начала работ [7]. Всегда рекомендуется особое внимание уделять стратегии компании -

ключевые компетенции должны оставаться под контролем компании – клиента.

Как показывает практика, главной проблемой в применении аутсорсинга - является неподготовленность процесса и отсутствие необходимой информации. ООО «Сателлит» за два года организовала восемь успешных аутсорсинговых проектов, связанных с аутсорсингом топ-менеджмента, и более десяти – с аутсорсингом иного персонала.

В России аутсорсинг появился относительно недавно, но уже успел зарекомендовать себя с положительной стороны, особенно в период кризиса, когда производственные издержки слишком дорого обходятся для компаний.

Опираясь на опыт организаций, активно применяющих аутсорсинговые услуги необходимо четко осознавать финансовую выгоду компании от найма аутсорсера, а также риски связанные с ним. Важно помнить, что аутсорсинговый проект будет считаться успешным только в том случае, если предприниматель конкретно обозначит род деятельности, сроки и качество услуг, официально закрепив их договором.

Заключение

Конечно аутсорсинг в России не достиг уровня развития, что имеется у ведущих западных компаний. Остается надеяться, что сотрудничество с ними позволит улучшить опыт российских провайдеров в будущем. Нужно понимать, что все это будет возможно только при стремлении российских компаний в достижении западного уровня качества. Высокий уровень аутсорсинговых услуг позволит России укрепить свои позиции в мировом экономическом сообществе, повысив ее производительность и конкурентоспособность.

На практике аутсорсинг применим фактически в любой области деятельности организации. Найти специалистов, которые смогли бы исполнять функции менеджера, юриста, бухгалтера финансового или коммерческого директора оказывается не таким уж сложным делом. А интеграция специалистов в новый бизнес осуществляется без особых затруднений.

Все эти положительные аспекты аутсорсинга позволяют судить о его перспективном направлении практически в любой сфере бизнеса, что особенно

важно и необходимо становится в период кризиса, в то время, когда перед предприятием становится острая необходимость в тотальной экономии его бюджета.

Для применения определенного вида аутсорсинга, прежде всего, необходимо выяснить потребности и возможности конкретной организации. Не стоит рассматривать аутсорсинг в отрыве от реалий бизнеса – необходим целостный взгляд на компанию и возможность внедрения аутсорсинга. Важно понимать, каким образом различные варианты применения аутсорсинга оказывают свое влияние сферу бизнеса. Должны учитываться все возможные аспекты рисков для компании при любом ее решении.

В книге С. Клементса и М. Доннелана «Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора» представлены три модели аутсорсинга. Они рассматривают все возможные изменения в структуре компании:

- обычный аутсорсинг - предполагает использование весьма ограниченного числа узкоспециализированных услуг. Этот вид аутсорсинга применим исключительно для стандартизации процессов и минимизации затрат;

- совместный аутсорсинг - предусматривает сотрудничество и гибкость с компанией предоставляющей аутсорсинговые услуги. В этом случае для организации предоставляется более широкий спектр услуг, объем которых согласовывается совместно с поставщиком услуг. При совместном аутсорсинге может рассматриваться перевод как части сотрудников, так и части активов в компанию - поставщика аутсорсинговых услуг;

- аутсорсинг с элементами реорганизации – пожалуй, самый выгодный вариант, который может быть в значительной степени выгоден обеим сторонам. Однако важно понимать, что эта модель заставляет партнеров по бизнесу кардинально реорганизовывать свою деятельность, это касается и отдельных подразделений, и компаний в целом. Эти компании совместно определяют широкий спектр услуг, которые будут вместе использоваться. Данный вид аутсорсинга представляет собой нечто похожее на создание совместных предприятий или сделки по слиянию и поглощению. Важно отметить, что при данном виде аутсорсинга происходит повышение синергетической стоимости бизнеса.

Касаемо рисков, любая модель способна минимизировать их определенный вид. Например, обычный аутсорсинг, предлагающий устойчивый уровень услуг, снижает финансовые риски. В то время, как совместный аутсорсинг может повысить

гибкость и скорость бизнес-процессов, позволяя разделить операционные риски, за счет более высокого уровня предлагаемых услуг. Реорганизационный аутсорсинг способен разделить стратегические риски обоих партнеров.

Подводя итоги, можно с уверенностью сказать, что не существует единой для всех модели аутсорсинга, гарантирующей стопроцентный результат. Выбирая определенный вид аутсорсинга, важно осознавать, что организация способна влиять не только на управление рисками, но и на всю корпоративную деятельность. Аутсорсинг нужно рассматривать, прежде всего, как инструмент по увеличению мощности производительности компании, позволяющий определить ее позиции на рынке и повысить конкурентоспособность. Главными целями для перехода организации на аутсорсинг должны стать: повышение качества услуг, снижение уровня издержек, повышение капитализации компании, высвобождение ресурсов, расширение бизнеса, что в свою очередь ведет к улучшению имиджа компании. Аутсорсинг должен способствовать переходу компании из числа выживающих к числу инвестирующих в новое развитие. В постоянно меняющемся мире главным преимуществом компании должна стать возможность быстрой перестройки бизнес-модели в зависимости от сложившихся обстоятельств. Таким образом, именно аутсорсинг представляет собой уникальный шанс для преобразования бизнес-модели компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аникин Б.А., Рудал И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017, С. 9.
2. Аутплейсмент - найди замену. <http://www.hr-zone.net>.
3. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2014. 496 с.
4. Библиотека RUSBIZ / статья: Аутсорсинг: управление персоналом, 25.12.2017, Рутберг. И. / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://library.rusbiz.ru/article_index.
5. Бравар, Ж-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений: Учебник по предпринимательству. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2017. С. 288.

6. Ермошкин Н. Что дает аутсорсинг? - Ведомости. - 2014. - 18 мая.
7. Карданская Н.Л. Управленческие решения: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2015. 416 с.
8. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях: Учеб. пособие. СПб.: Изд. дом "Сентябрь", 2015. 148 с.
9. Лизинг персонала в России: прошлое, настоящее, будущее. <http://www.consult.ru>, 2016, С. 86.
10. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учеб. пос. - М.: КНОРУС, 2016, С. 130.
11. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. М.: Изд. Дом "Вильяме", 2014, С. 93.
12. Цыгичко В.Н. Руководителю - о принятии решений. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2016. 272 с.
13. Кадровый менеджмент / Аутсорсинг в управлении персоналом / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hrm.ru/root/category.html>
14. Российский банк развития / Информационная поддержка малого и среднего бизнеса: Аутсорсинг в управлении персоналом / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.rosbr.ru/small_business/development/staff
15. Журнал корпоративный менеджмент. Человеческий фактор в аутсорсинге. <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-1/22.shtml>.