

ГЛАВА 1

АУТСОРСИНГ КАК ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



*Автор —
Юрий Ефросинин,
исполнительный
директор Kelly Services,
председатель комитета
по развитию ВРО
ассоциации «АСТРА»*

Содержание главы

- 1.1 Определение понятия «аутсорсинг»
- 1.2 Типы, формы и виды аутсорсинга
- 1.3 Возможности и выгоды использования аутсорсинга
- 1.4 Риски использования аутсорсинга и мифы об аутсорсинге
- 1.5 Сегментирование рынка аутсорсинга в России
- 1.6 Аутсорсинг и ОЦО
- 1.7 Аутсорсинг и аутстаффинг
- 1.8 Аутсорсинг бизнес-процессов
- 1.9 Баланс между потребителем и поставщиком
- 1.10 Профессионал аутсорсинга
- 1.11 Аутсорсинг и социальная ответственность

*Партнер главы —
Kelly Services*

KELLY

В настоящей главе представлено описание базовых понятий, типов и видов аутсорсинга, начиная с определения самого термина — аутсорсинг. Перечислены основные факторы, стимулирующие и препятствующие организациям передавать функции на аутсорсинг. Даны определения и описания смежных с аутсорсингом понятий, таких как «ОЦО» и «аутстаффинг», основных сегментов рынка аутсорсинга по уровню зрелости. Приведен перечень функций, передаваемых организациями на аутсорсинг, а также основных требований к профессионалу или специалисту в сфере аутсорсинга.

1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «АУТСОРСИНГ»

Аутсорсинг (Outsourcing) в буквальном переводе с английского языка означает «использование внешних источников экспертизы или внешних ресурсов». Обоснованное и умелое использование внешних профессиональных ресурсов и экспертизы является важным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий и организаций в глобальной экономике в условиях жесточайшей борьбы за снижение издержек и повышение эффективности производства.

Сегодня на практике часто используется ставшее уже классическим определение аутсорсинга от ассоциации IAOP:

Аутсорсинг есть долгосрочное, ориентированное на результат бизнес-сотрудничество с внешним специализированным поставщиком услуг. На аутсорсинг может передаваться одна или несколько отдельных бизнес-функций либо сквозной бизнес-процесс полностью.

В большинстве случаев, особенно это касается крупных организаций, получаемые по аутсорсингу услуги или сервис ранее производились заказчиком самостоятельно, для собственных нужд, а затем были переданы поставщику услуг. Бывает, что подобная деятельность заказчиком ранее никогда не осуществлялась.

Использование в определении термина «долгосрочное сотрудничество» вовсе не означает обязательное заключение контракта с фиксированным или длительным сроком действия. Многие аутсорсинговые контракты за рубежом делятся 5, 10 и даже 15 лет, при этом они могут завершиться и по 30-дневному уведомлению. В России практика заключения долгосрочных контрактов только набирает обороты. Под долгосрочностью в первую оче-

редь подразумевается стратегическое решение руководства предприятия прекратить инвестиции в некоторые внутренние ресурсы и перейти на приобретение услуг у имеющих на рынке поставщиков.

Словосочетание «ориентированное на результат» в определении аутсорсинга также несет важный смысл, сообщая, что провайдер вместе с ответственностью за переданных людей, процессы и технологии берет на себя ответственность за то, что все эти ресурсы создадут тот результат, ради которого заказчик заключал контракт. Ответственность за конечный результат, а не только за ресурсы есть основное отличие аутсорсинга от более узких традиционных договорных отношений с компаниями, предоставляющими в аренду персонал (услуга аутстаффинга), или исполнителями отдельных работ — субконтракторами.

В российской бизнес-литературе можно встретить такое определение понятия «аутсорсинг»:

Аутсорсинг — это передача вспомогательных бизнес-функций, включая людей, процессы и технологии, под управление внешнему поставщику услуг вместе с полной ответственностью за результат. При такой передаче достижение требуемого результата становится важным и обязательным как для компании-заказчика, так и для компании-поставщика.

В ОРВоК также приведено альтернативное определение аутсорсинга, подчеркивающее важность управления рисками:

Когда бизнес понимает, что самостоятельное управление той или иной функцией внутри предприятия несет существенно больше рисков, чем передача управления внешнему профессиональному поставщику услуг, бизнес рассматривает передачу соответствующей функции на аутсорсинг.

Еще одно определение аутсорсинга приведено в отчете аналитической компании *in4media/Forrester Russia* по результатам исследования, выполненного по заказу ассоциации «АСТРА», «Иновационные бизнес-технологии: ИТ-аутсорсинг, Россия 2010»:

Аутсорсинг — это передача на постоянное обслуживание или на длительный (от 1 года) срок внешнему профессиональному поставщику услуг (ESP) вспомогательных бизнес-процессов или функций предприятия с подписанием специального соглашения об уровне сервиса (SLA) и регулярной оплатой потребленных услуг в зависимости от их ассортимента, объема и качества.

1.2. ТИПЫ, ФОРМЫ И ВИДЫ АУТСОРСИНГА

За более чем тридцатилетнюю историю интенсивного развития мировая индустрия аутсорсинга достигла высокого уровня зрелости. Как следствие на рынке появилось много разнообразных типов, форм и видов аутсорсинга. В настоящем разделе представлены базовые термины аутсорсинга, используемые сегодня профессиональным сообществом специалистов по аутсорсингу в России и мире.

На сегодняшний день в сообществе профессионалов аутсорсинга сформировался консенсус относительно разделения рынка аутсорсинга услуг на три основных вида: ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов и аутсорсинг «знаниеемких» процессов.

Название	Описание
Аутсорсинг информационных технологий, ИТ-аутсорсинг Information Technology Outsourcing (ITO)	Аутсорсинг информационных технологий — передача специализированному провайдеру услуг управления ИТ-функциями предприятия. Процесс может включать в себя управление службами поддержки инфраструктуры и пользователей ИТ, управление деятельностью центра обработки данных (ЦОД), корпоративными сетями передачи данных и бизнес-приложениями. Часто управление бизнес-приложениями подразделяют на собственно разработку программных приложений и их поддержку и развитие
Аутсорсинг бизнес-процессов Business Process Outsourcing (BPO)	Аутсорсинг бизнес-процессов включает в себя сочетание двух бизнес-инструментов: управление бизнес-процессами (BPM) и аутсорсинг. Управление бизнес-процессами подразумевает объединение основных функциональных подразделений, таких как, например, финансы, обработка заказов и контактные центры, в единую цепочку достижения запланированного конечного результата для предприятия. Аутсорсинг бизнес-процессов предполагает использование специализированных внешних поставщиков услуг для управления этими процессами. Также аутсорсинг бизнес-процессов может включать в себя привлечение внешнего поставщика для проведения аудита бизнес-процессов, а затем передачи ему управления этими бизнес-процессами с их последующей оптимизацией

Название	Описание
Аутсорсинг «знаниеемких» процессов Knowledge Process Outsourcing (KPO) Knowledge-to-Business (K2B)	<p>Понятие аутсорсинга «знаниеемких», или «наукоемких», процессов употребляется в тех случаях, когда управление бизнес-процессами связано с управлением и использованием существенного объема специфических знаний и информации, накопленных в организации, включая анализ данных, создание систематизированных каталогов, систем поиска и распространения знаний внутри организации.</p> <p>Как отдельный самостоятельный сегмент рынка аутсорсинг «знаниеемких», или «наукоемких», процессов (KPO) начал выделяться из BPO в начале 2-й декады XXI века, по мере роста уровня зрелости и стандартизации бизнес-процессов и распространения корпоративных знаний.</p> <p>Отметим, что представители так называемого «знаниеемкого», или «наукоемкого», бизнеса не так давно стали называть свой сектор K2B (Knowledge-to-Business) — по аналогии с известными бизнес-аббревиатурами B2B, B2C, B2G и др., включая в это понятие также и проектные работы по созданию «знаниеемких» продуктов и услуг</p>

Бизнес может использовать инструменты аутсорсинга по различным причинам, поэтому на рынке существуют специальные термины и понятия для обозначения основных причин использования аутсорсинга.

Название	Описание
Тактический аутсорсинг Tactical Outsourcing	<p>Применение модели тактического аутсорсинга означает, что бизнес, используя аутсорсинг, преследовал единственную цель (чаще всего — сокращение расходов) и соглашение аутсорсинга имеет ограниченное по значимости и времени значение для бизнеса.</p> <p>Часто понятие «тактический аутсорсинг» пересекается с понятием «проектный аутсорсинг»</p>
Переходный аутсорсинг Transitional Outsourcing	<p>Применение модели переходного аутсорсинга означает, что бизнес использует аутсорсинг временно, для перехода от существующей среды функционирования бизнес-процесса к новой, и ожидает от провайдера услуг поддержки только на время этого перехода. Данная форма аутсорсинга чаще всего используется в сфере ИТ, например для бесперебойной замены среды функционирования корпоративных приложений</p>

Название	Описание
Трансформационный аутсорсинг Transformational Outsourcing	Применение модели трансформационного аутсорсинга означает, что бизнес нуждается в инновациях и/или переходе к новой бизнес-модели. Трансформационный аутсорсинг используется как способ относительно быстрого коренного изменения бизнес-процессов организации и/или смены рынка

В зависимости от уровня принятия решения о выборе модели аутсорсинга и степени ее взаимосвязи или соответствия бизнес-стратегии всего предприятия, включая увязку его эффектов на другие подразделения, различают важные понятия стратегического и функционального аутсорсинга.

Название	Описание
Стратегический аутсорсинг Strategic Outsourcing	Стратегический аутсорсинг подразумевает, что решение об аутсорсинге принимается на уровне высшего руководства предприятия или группы предприятий (гендиректор, владелец). В этом случае аутсорсинг встраивается в общую бизнес-стратегию, увязывается с ее влиянием на заказчиков и на другие подразделения. При использовании стратегического аутсорсинга под управление внешнему поставщику услуг, как правило, передаются одна или несколько целостных сквозных бизнес-функций, например бухгалтерский учет, управление ИТ, грузовые перевозки и др. В настоящей книге представлены и описаны основные этапы реализации именно стратегического аутсорсинга
Функциональный аутсорсинг Functional Outsourcing	Функциональный аутсорсинг подразумевает, что решение об аутсорсинге инициируется и принимается на уровне руководителя функционального подразделения (ИТ-директор, главный бухгалтер, HR-директор и др.). В этом случае в аутсорсинг, как правило, передаются только отдельные внутренние функции соответствующих подразделений — например, архивирование, обслуживание серверов, прием и отправка корреспонденции, ресепшн и др. Таким образом, функциональный аутсорсинг носит более локальный и ограниченный характер, может не в полной мере: а) соответствовать общей бизнес-стратегии предприятия и б) учитывать интересы других подразделений и заказчиков. Отметим, что массовое использование аутсорсинга, особенно в сфере ИТ, в России начиналось именно с функционального аутсорсинга

На заре аутсорсинга, когда ключевым, а иногда единственным мотивом использования услуги аутсорсинга был поиск более низкой стоимости ресурсов и рабочей силы, часто использовался так называемый офшорный аутсорсинг. В этом случае услуги предприятию предоставляются из-за границы, как правило из стран с более низкой стоимостью рабочей силы и/или иных ресурсов.

<p>Офшорный аутсорсинг Offshoring Nearshoring</p>	<p>Офшорным аутсорсингом называют предоставление или получение услуг, обеспечивающих выполнение бизнес-процесса предприятия из-за границы. Предприятия могут организовывать собственные центры обслуживания за рубежом, где нанятый персонал выполняет работу в их интересах, а могут получать услуги из-за границы, где персонал работает на поставщика услуг аутсорсинга.</p> <p>Если услуги предоставляются с территории соседнего государства, то в бизнес-литературе часто используют уточненное понятие Nearshoring.</p> <p>С развитием глобального рынка аутсорсинга услуг мотивы использования офшорного аутсорсинга существенно расширились и сегодня включают в себя: возможности масштабирования/подготовки человеческих ресурсов необходимой квалификации, налоговые льготы и преференции, удобную/дешевую инфраструктуру и др.</p>
<p>Ауттаскинг Outtasking</p>	<p>Ауттаскинг — это передача выполнения конкретного задания внешнему поставщику услуг на постоянной основе. Чаще всего термин «ауттаскинг» применяется в контексте производственных процессов, когда бизнес нанимает третьего производителя для выполнения конкретной производственной операции. Передавая операцию на ауттаскинг, бизнес несет ответственность за весь процесс производства, исключая операцию, переданную третьей стороне</p>
<p>Аутстаффинг Outstaffing</p>	<p>Аутстаффинг — так называют услугу, при которой персонал компании-заказчика переводится в штат компании — поставщика услуги, при этом управление данным персоналом, а также ответственность за результат его работы остается у компании-заказчика.</p> <p>Использование данной услуги иногда называют использованием «заемного труда»</p>
<p>Инсорсинг Insourcing In-house</p>	<p>Инсорсинг — это создание дочернего сервисного предприятия или выделенного общего центра обслуживания (ОЦО), объединяющего сервисы, которые используются более чем одним подразделением внутри предприятия/группы компаний</p>

Сорсинг Sourcing	Сорсинг — это анализ и определение оптимальных для предприятия вариантов получения необходимых ресурсов и экспертизы: создание внутри или приобретение извне
Стратегия сорсинга Sourcing Strategy	Стратегия определения и формирования оптимального для предприятия соотношения ресурсов (Resource Mix) — внутренних (In-house, Insourcing/SSC) и внешних (Outsourcing)

1.3. ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫГОДЫ АУТСОРСИНГА

Аутсорсинг не является панацеей, освобождающей от всех проблем, это бизнес-инструмент. Эффективность его использования зависит от текущего состояния и стратегии бизнеса, поставленных целей, имеющихся ресурсов, наличия соответствующих практического опыта и знаний. В настоящем разделе представлены основные возможности и выгоды, на которые обычно рассчитывают предприятия, передавая вспомогательные функции и процессы на аутсорсинг.

СНИЖЕНИЕ РАСХОДОВ

Наиболее часто основной причиной использования аутсорсинга называют желание снизить себестоимость, об этом заявляют большинство руководителей. Согласно оценкам экспертов, использование аутсорсинга может привести к снижению себестоимости на 10–25 %, но показатели могут быть и гораздо выше, в зависимости от того, насколько оптимизированы текущие бизнес-процессы и насколько глубоко применяются практики по снижению затрат.

МАСШТАБИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ

Второй по популярности причиной перехода на аутсорсинг является возможность оперативно масштабировать используемые ресурсы: трудовые, финансовые и др. Посредством использования аутсорсинга вместо постоянного финансирования внутренней деятельности предприятие переходит к бизнес-модели «по требованию» (on demand), более приспособленной для

работы в условиях быстрого изменения конъюнктуры, в том числе сезонной, изменения спроса на продукцию. Это существенно снижает эффективную стоимость операционной деятельности, давая предприятию возможность расходовать средства в зависимости от изменения ситуации на рынке.

ФОКУСИРОВАНИЕ НА ОСНОВНОМ БИЗНЕСЕ

Возможность сфокусировать больше ресурсов, в первую очередь финансовых, а также интеллектуальных и организационных, на основном виде деятельности, обеспечивающем компании уникальное конкурентное преимущество, считается третьей по важности причиной использования аутсорсинга.

ПРИМЕР

Одной из первых программ *Kelly Services* был проект по аутсорсингу функций приема посетителей и звонков (ресепшн) для ведущей инвестиционной компании, позже вошедшей в крупный российский банк. Ресепшн имеет очень серьезное значение для инвестиционных компаний, поэтому Клиент предъявлял довольно высокие требования к работе сотрудниц службы, начиная от знания структуры компании, руководителей ведущих подразделений, их ассистентов и заканчивая знанием процессов и процедур документооборота компании.

Kelly предложили полный аутсорсинг четырех зон ресепшн, где работали 12 секретарей, что включало подбор, обучение и контроль их работы. Совместно с Клиентом был составлен полный набор рабочих инструкций для секретарей, согласованы критерии отбора и подготовлена комплексная программа обучения. Важным компонентом было выделение специального супервайзера для программы и конкретных измеримых KPI's, выполнение которых мы с Клиентом оценивали ежемесячно.

Успешная работа блока ресепшн позволила Клиенту сократить затраты на рекрутмент и обучение данного отдела, оставив в команде лишь одного сотрудника для взаимодействия с нами. Затем Клиент передал еще целый ряд административных функций, куда входили switch board, доставка корреспонденции, управление водителями и кофе-леди, — в результате в составе команды работали уже более 30 сотрудников. Мы прописали инструкции по каждой функции, выделили ключевые показатели, за которые отвечали перед Клиентом, и начали ими управлять. Кстати, с этим Клиентом мы работаем по сей день.

ДОСТУП К ДОРОГОЙ/УНИКАЛЬНОЙ ЭКСПЕРТИЗЕ

Сегодня на рынке высоки ожидания от поставщиков услуг в области оптимизации бизнес-процессов и как следствие ожидания относительно производительности и улучшения качества предоставления этих услуг. Бизнес-функции, которые не приносят предприятию уникальных конкурентных преимуществ, часто финансируются по остаточному принципу, что затрудняет необходимое постоянное улучшение качества важных вспомогательных функций. Привлекать лучших экспертов в этих областях на постоянную работу дорого и неэффективно. Но такие эксперты, как правило, имеются у поставщиков услуг. В связи с тем что поставщики услуг специализируются в своей области и обслуживают множество заказчиков, они имеют большой пул специалистов для выбора. Возможность использования внешней экспертизы, которой либо нет, либо ее дорого содержать внутри организации, называют еще одной причиной использования аутсорсинга.

ПЕРЕВОД КАПИТАЛЬНЫХ РАСХОДОВ В ОПЕРАЦИОННЫЕ

Значимая выгода от использования аутсорсинга заключается в том, что отпадает необходимость тратить деньги на владение ресурсами, так как поставщик, как правило, уже имеет все необходимое для предоставления услуг. Вдобавок уже имеющиеся в организации непрофильные активы и ресурсы можно продать поставщику услуг, снизив капитализацию и высвободив уже инвестированные средства. Эти средства могут быть реинвестированы в другие области бизнеса или использованы для коррекции баланса организации. Также можно полностью избавиться от капитальных вложений (CAPEX) или снизить их, получив взамен операционные расходы (ОРЕХ).

ДОСТУП К ИННОВАЦИЯМ

Привлечение внешних специалистов зачастую решает и вопрос внедрения инноваций в компании. Некоторые приравнивают использование аутсорсинга к наличию выделенного подразделения исследований и разработки (R&D), так как специализированный провайдер знаком с самыми современными решениями в рамках своей специализации, и они могут быть оперативно

использованы в бизнесе получателя услуг. Как сказал известный специалист в области стратегического планирования в сфере услуг профессор Джеймс Куинн: «Ни одна компания в одиночку не может превзойти по инновациям всех своих конкурентов, потенциальных конкурентов и поставщиков, а также внешние источники знаний...»

ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ВРЕМЕНИ РУКОВОДСТВА

Большая выгода от использования аутсорсинга заключается в уменьшении количества рутинных задач по управлению текущей вспомогательной операционной деятельностью и как следствие высвобождению поистине драгоценного производственного времени и внимания высшего руководства предприятия. Это позволяет руководству сфокусироваться на развитии стратегии работы с заказчиками и повышении эффективности ключевых бизнес-процессов, непосредственно влияющих на рост бизнеса.

1.4. РИСКИ И МИФЫ АУТСОРСИНГА

Аутсорсинг — это всегда серьезные трансформации бизнеса, в том числе организационные, поэтому принятие решения о передаче функции на аутсорсинг должно сопровождаться глубоким анализом выгод и рисков аутсорсинга. Существует ряд объективных рисков и угроз, а также мифов об аутсорсинге, способных стать стоп-факторами при принятии решения об использовании этого инструмента. В настоящем разделе перечислены наиболее известные из них. Ведь для того, чтобы обеспечить успех аутсорсинга, необходимо и избавляться от надуманных представлений, и хорошо знать о его реальных рисках.

ПОТЕРЯ КОНТРОЛЯ

Менеджеры часто считают, что даже если какая-либо деятельность не является основной для бизнеса, она может быть достаточно критичной для передачи в «чужие руки». Однако при правильной реализации аутсорсинга организация не теряет, а, напротив, приобретает дополнительный контроль. Договорные отношения с лучшим поставщиком услуг, подразумевающие измеряемые