

# 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
<p>Аутсорсинг «знаниеемких» процессов</p> <p>Knowledge Process Outsourcing (KPO)</p> <p>Knowledge-to-Business (K2B)</p>	<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
<p>Тактический аутсорсинг</p> <p>Tactical Outsourcing</p>	<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>
<p>Переходный аутсорсинг</p> <p>Transitional Outsourcing</p>	<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	<p>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.</p> <p>В настоящей книге представлены и описаны основные этапы реализации именно стратегического аутсорсинга</p>
Функциональный аутсорсинг Functional Outsourcing	<p>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.</p> <p>Отметим, что массовое использование аутсорсинга, особенно в сфере ИТ, в России начиналось именно с функционального аутсорсинга</p>

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.

---