

АУТСОРСИНГОВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В. И. Алешникова

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 21.03.2008

Аннотация: В статье обоснована объективная модель управления организацией, в которой реализация отдельных функций передается специализированным (внешним) компаниям. Автор анализирует причины появления концепции аутсорсинга, выгоды ее применения на практике. В работе исследованы теоретические и методические проблемы, сдерживающие развитие аутсорсинга в России, среди которых отсутствие обоснованных принципов аутсорсинга, условий применения различных форм аутсорсинга, подходов к организации отношений между заказчиком и исполнителем, методов отбора аутсорсинговой фирмы в соответствии с определенными критериями.

Ключевые слова: Аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов, производственный аутсорсинг, аутсорсинг ИТ, аутсорсер, заказчик, модели аутсорсинга, формы организации аутсорсинга, специализированная компания, критерии выбора аутсорсинговой фирмы.

Abstract: The article reveals the objective basis of the organization management model in which certain functions are delivered to specialized (outside) companies. The author analyses the reasons for the origin of outsourcing, the benefits of its practical realization. The article deals with the theoretical and methodical problems deterring the development of outsourcing in Russia. Among these deterring factors is the lack of: sound principles of outsourcing, conditions for realization of different outsourcing models, communication tools between customers and executors, methods of selection of outsourcing firm in accordance with certain criteria.

Key words: Outsourcing, business processes outsourcing (BPO), industrial (production) outsourcing, IT outsourcing, outsourcer, customer, outsourcing models, organizational forms of outsourcing, specialized company, selection criteria of outsourcing company.)

Анализ показывает, что в настоящее время сформировались и используются на практике два типа моделей управления организациями: модели, ориентированные на использование внутренних ресурсов организации, и модели, ориентированные на привлечение внешних ресурсов. Первый тип — модели, базирующиеся на концептуальных основах классических научных школ и направлений менеджмента. Второй тип представлен аутсорсинговой моделью. Она предполагает разную глубину «вторжения» аутсорсинговой компании (аутсорсера, провайдера, исполнителя) в деятельность компании-клиента. Аутсорсинговая фирма — организация (индивидуальный предприниматель), которая специализируется в области выполнения конкретных видов работ (услуг), обладает соответствующими знаниями, опытом, ресурсами для выполнения работ на договорной основе.

В российских и зарубежных исследованиях проанализированы возможные варианты передачи функций управления компаниями сторонним организациям и построения отношений заказчика и исполнителя. Так, И. Д. Хаджаев [6] описывает модели маржинального (предельного), пакетного, элементного аутсорсинга. Модель маржинального аутсорсинга характеризуется, прежде всего, максимальной степенью организационного проникновения аутсорсера в деятельность предприятия-заказчика с полным функциональным охватом услугами и практически отсутствием автономности руководства компании-заказчика от руководства исполнителя. В пакетном аутсорсинге клиент достаточно автономен от аутсорсера, наблюдается умеренное количество подконтрольных исполнителю функций. Для элементного аутсорсинга характерны фактически полная автономность компании-клиента от провайдера услуг, частичный охват обслуживанием отдельных функциональных направлений и, следовательно, минимальное органи-

зационное проникновение аутсорсера в деятельность заказчика. С. О. Календжян [2, с. 103] выделяет те же три модели аутсорсинга, но под другими названиями: полный, частичный (аутсорсеру передается часть непрофильных функций компании-заказчика), усовершенствованный (сторонним компаниям передается ряд важнейших функций). В работе С. Клементса и М. Доннеллана [3, с. 51] также представлены три модели аутсорсинга (модели отношений заказчика и исполнителя): обычный аутсорсинг (использование клиентом ограниченного набора услуг, при этом возможен перевод части сотрудников и активов в аутсорсинговую компанию), совместный аутсорсинг (возможно предоставление достаточно большого объема услуг, при необходимости сотрудники и активы заказчика также могут быть переведены в компанию провайдера), аутсорсинг с элементами реорганизации (реорганизация компании-заказчика с передачей широкого спектра процессов исполнителю. Возможно создание совместного предприятия по управлению персоналом и активами клиента).

Разнообразие моделей и видов аутсорсинга (аутсорсинг ИТ, аутсорсинг бизнес-процессов, производственный аутсорсинг) означает, что аутсорсинговая компания берет на себя обязанность и ответственность за реализацию части функций по управлению организацией клиента, объем которых нарастает от элементного (обычного, частичного) к предельному (усовершенствованному, с элементами реорганизации). Это позволяет сделать вывод об активном распространении с 90-х гг. XX в. абсолютно нового подхода к управлению организациями – управлению с привлечением внешних партнеров, аутсорсинговой модели.

Привлекательность аутсорсинга для предприятий основана на ожидаемых преимуществах:

– стратегические выгоды, достигаемые благодаря совершенствованию операционной деятельности, улучшению управляемости, получению доступа к новым инновационным идеям;

– организационные выгоды в виде повышения эффективности за счет сосредоточения ресурсов на ключевых, прибыльных видах деятельности; повышения качества обслуживания и удовлетворенности потребителей; изменений ОСУ и повышения ее гибкости;

– финансовые выгоды в результате освобождения от части активов и сокращения вложений в них; концентрация активов на основных задачах организации; более экономичное использование ресурсов аутсорсером;

– кадровые выгоды, которые представляют собой новые возможности для профессионального и карьерного роста, мотивации персонала.

Признание аутсорсинга в качестве модели управления требует разработки теоретико-методических основ организации взаимодействия заказчика и аутсорсера, в том числе проработки вопросов выбора модели, формы, вида аутсорсинга, процедуры поиска и выбора специализированной компании, оценки эффективности и качества результатов.

Рассмотрим причины появления аутсорсинговой модели управления организациями, проблемы и перспективы ее развития.

На практике аутсорсинг реализуется достаточно давно. Специализированные фирмы не одно десятилетие предлагают услуги в области постановки, восстановления, ведения бухгалтерского и налогового учета, составления отчетности; юридические фирмы занимаются юридическим сопровождением бизнеса, представлением его интересов в различных инстанциях — это примеры аутсорсинга бизнес-процессов. Примерами производственного аутсорсинга может служить передача работ по обслуживанию и ремонту оборудования, изготовлению инструмента. Однако массовое применение концепции аутсорсинга в деятельности организаций началось только с появлением в 70-х гг. определенных условий:

- глобализация бизнеса;
- усиление конкуренции;
- формирование новой парадигмы управления;
- разукрупнение компаний и развитие малого бизнеса;
- усложнение системы связей между организациями;
- развитие новых средств коммуникации и информационных технологий;
- развитие «мягких» форм интеграционных процессов в менеджменте.

Новая парадигма управления опирается на взгляд на организацию как открытую систему, центральной проблемой которой становится гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды. В теории и на практике стали разрабатываться и реализовываться подходы, направленные на решение этой проблемы: концепция ключевой компетентности, реинжиниринг бизнес-процессов, управление знаниями, обучающаяся организация, теория альянсов и партнерств и др. Специалисты

справедливо считают, что на основе этих и ряда современных экономических теорий (теория зависимости от ресурсов, теория транзакционных издержек, теория агентских отношений, теория отношений и обмена, теория заинтересованных сторон, теория границ компании, теория контрактов, теория социального обмена и др.) можно дать объяснение причинам появления феномена «аутсорсинг».

Важно отметить, что, несмотря на популярность концепции аутсорсинга (по оценкам экспертов ежегодные темпы прироста аутсорсинговых услуг за рубежом и в России составляют в среднем 18 %; по данным специализированных американских организаций Outsourcing Institute и Michael F. Corbett & Associates, суммарная величина аутсорсинга в 2003 г. по сравнению с 2001 г. возросла с 3,7 трлн долларов до 5,1 трлн долларов [1]), до сих пор нет общепринятой трактовки аутсорсинга. Анализ принятых определений показывает, что содержание аутсорсинга чаще всего трактуется как привлечение внешних ресурсов для решения проблем, работа внешней организации для оказания помощи: передача выполнения задач сторонним организациям, приобретение услуг сторонних организаций, перевод производства (из региона в регион, из одной страны в другую), сосредоточение на основной деятельности. «Размытость» понятия вносит путаницу и нередко приводит к отождествлению аутсорсинга и консалтинга, кооперации, реструктуризации, франчайзинга, офшоринга. По нашему мнению, суть аутсорсинга следует раскрывать через функции управления (общие и специальные) и рассмотрение организации как системы процессов (первичных, вторичных (обеспечивающих) и управленческих (инфраструктурных))¹, а именно часть специальных функций управления (управленческих процессов) и вторичных процессов, необходимых для стабильной деятельности организации, обособляется от материнской компании и выполняется специализированными организациями.

Специализированные компании, кстати, могут быть полностью сторонними, независимыми, а могут выделиться из материнской компании с передачей активов вновь образуемой дочерней фирме. Эта форма аутсорсинга получила в настоящее время распространение в России в силу ряда обстоятельств: отсутствие доверия к аутсорсинговым фирмам, работающим на отечественном рынке;

¹ Это, в свою очередь, требует уточнения и систематизации состава организационных процессов.

опасение утечки конфиденциальной информации. Однако как показывает практика, не во всех случаях такой подход дает желаемый результат: основной бизнес первое время действительно демонстрирует рост производительности труда, но выделенный бизнес, как правило, представляет собой низкорентабельное, убыточное, технически отсталое подразделение, которое требует крупных единовременных капиталовложений для выравнивания стартовых условий по отношению к действующим на рынке конкурентам. В итоге выделенный бизнес не выдерживает конкуренции на новом для него рынке со специализированными компаниями, как следствие, возникают проблемы и в основном бизнесе.

Очевидно, что один из основных вопросов, волнующих тех, кто желает передать часть задач, работ, функций на аутсорсинг, – принципы организации аутсорсинговой деятельности, нормы поведения, на которых строятся отношения между заказчиком и исполнителем. К сожалению, информация подобного рода в литературе отсутствует. На наш взгляд, необходимо разработать принципы аутсорсинга, которые отражали бы его возможности и ограничения, требования к профессиональной компетентности аутсорсинговой фирмы, нормы поведения аутсорсера и заказчика. Среди принципов должны обязательно присутствовать такие, как конфиденциальность полученной информации, невозможность одновременного обслуживания конкурирующих фирм, ориентация на долгосрочное обслуживание заказчика, согласование и фиксирование цен на обслуживание до начала работ.

Выше говорилось о степени проникновения аутсорсера в деятельность заказчика и уровне автономности руководства клиента. Рассмотрим возможности влияния заказчика на исполнителя. Исследование форм организации аутсорсинговой компании (дочерние компании, совместные предприятия и альянсы, независимые специализированные фирмы) позволяет сделать вывод о том, что формы аутсорсинга отличаются разной степенью влияния заказчика на компанию-аутсорсера: в дочернем предприятии это 100 %-е влияние; в совместных предприятиях – от 50 до 100 %; заказчик – миноритарный акционер в компании-аутсорсере; у заказчика нет доли в компании-аутсорсере – в данном случае степень влияния определяется исключительно условиями контракта на специализированное обслуживание.

Изложенное позволяет прийти к выводу, что цена ошибки при выборе аутсорсера резко возрастает.

тает с ростом проникновения исполнителя в деятельность заказчика и снижением его (заказчика) возможностей влияния. Однако вопрос о критериях выбора и способах оценки потенциальных специализированных фирм остается не до конца проработанным. В литературе можно отыскать примеры возможных критериев. Например, Институт аутсорсинга США рекомендует при выборе партнера использовать пять критериев: цена, качество, гибкие контрактные условия, репутация, объем ресурсов. О. Лобанов [5] в качестве основных критериев оценки выделяет гибкость и простоту принятия решений (опыт работы аутсорсеров на российском рынке, клиентская база, местоположение); клиентоориентированность (качество встреч, своевременность деловой переписки, желание обсудить дополнительные предложения заказчика); прозрачность и понятность действий аутсорсинговой фирмы (умение обосновать любые изменения в условиях работы, ценах, качестве); репутация аутсорсеров (список клиентов и их рекомендации). О. Вишняков и Д. Гайнутдинов [1] предлагают проводить отбор аутсорсинговых компаний по критериям качества исполнения (степени соответствия требованиям заказчика по исполнению деятельности); стоимостного характера; права исполнения (группа критериев социального, лицензионного характера, критичности для бизнеса и других, отражающих степень возможности исполнения деятельности аутсорсером). Д. Ламонов [4] считает, что каждая организация, исходя из специфики деятельности, стиля руководства, целей аутсорсинга, самостоятельно определяет набор критериев для конкретных случаев. Но при этом рекомендует использовать в числе критериев: стоимость выполнения функции аутсорсером, наличие опыта у специализированной фирмы в выполнении требуемых заказчиком функций, наличие достаточного количества опытных специалистов у исполнителя для принятия функции на аутсорсинг, наличие соглашения об уровне сервиса.

Существуют и другие подходы к выделению критериев отбора аутсорсинговых фирм: доверие (опытность исполнителя, количество обслуживаемых клиентов), надежность (соответствие исполнителя требованиям заказчика), обслуживание (сравнение уровня обслуживания конкретного исполнителя с другими), экономия средств (уровень цен у разных аутсорсинговых фирм), гибкость (возможность аутсорсера расширить или сузить объем своей деятельности), кадровая политика (суть кадровой политики аутсорсера и ее возможное влияние

на заказчика), жесткость или либерализм в договоре (возможность внесения в договор поправок), внутренняя квалификация и контроль (возможность аутсорсера в оказании помощи в поддержании квалификации персонала заказчика).

Что касается собственно методов отбора аутсорсеров по предлагаемым критериям, то они фактически не нашли отражения в литературе. Очевидно, что в условиях становления рынка аутсорсинговых услуг в России отсутствие четких методических рекомендаций по процедуре выбора специализированной компании для желающих перейти на аутсорсинг в большинстве случаев приведет к неудачным проектам и потерям.

Качество и результативность аутсорсинга, а следовательно, эффективность управления организацией в конечном итоге связаны с готовностью клиента к работе с аутсорсинговой компанией и опытом, возможностями, репутацией специализированной фирмы. Готовность заказчика выражается в выполнении им работ по оценке необходимости и возможности перехода на аутсорсинг. В нее входят:

1) оценка собственных возможностей:

– оценка границ деятельности предприятия (описание процессов, функций, материально-технических и производственных ресурсов: человеческих, материальных, финансовых, информационных, временных) с целью определения возможных для передачи на аутсорсинг работ, задач, процессов, ресурсов;

– оценка качества и себестоимости работ/услуг при выполнении собственными силами;

– определение потребности в дополнительных капитальных вложениях для повышения эффективности и качества выполнения работ/услуг собственными силами;

2) оценка возможных рисков и потерь в связи с переходом на аутсорсинг: неправильный выбор поставщика; утечка конфиденциальной информации; ценовые риски; налоговые риски; риски снижения качества, своевременности, безопасности обслуживания; технологические риски; техногенные риски; экологические риски. Специалисты предлагают оценивать уровень возможных рисков перехода на аутсорсинг по формуле

$$Y_p = \sum_{i=1}^n B_i P_i ,$$

где Y_p – суммарный уровень возможных рисков, B_i – вероятность возникновения конкретного риска, P_i – размер возможных финансовых потерь по

конкретному риску, n – число возможных видов рисков в бизнес-операции;

3) оценка возможностей потенциальных аутсорсеров:

- анализ предлагаемых работ/услуг;
- качество работ/услуг потенциальных исполнителей;
- стоимость выполнения работ/услуг;
- оценка репутации потенциальных исполнителей: правовой статус, лицензии и сертификаты (для определенных видов услуг), опыт работы, отзывы предыдущих клиентов, кредитная история, деловые партнеры.

Принятие решения о целесообразности/нецелесообразности перехода на аутсорсинг потребует от специалистов предприятия профессиональных знаний и навыков для выполнения следующих видов аналитических работ:

- построение матрицы оценки применения аутсорсинга (чаще всего используется матрица аутсорсинга VKG Profit Technology);
- определение целей и условий применения аутсорсинга;
- анализ рынка, конкуренции и стратегического положения;
- построение матрицы определения стратегических позиций;
- построение матрицы сочетания развития организационной и технической систем;
- анализ этапов выведения на аутсорсинг подразделений, связанных технологической цепочкой;
- принятие решения о сфере применения аутсорсинга;
- построение матрицы аутсорсинга, рассмотрение вариантов выведения непрофильных активов;
- расчет интегральной оценки.

В случае принятия решения о переходе на аутсорсинг предприятие должно осуществить процедуру конкурса по выбору специализированной компании, а затем провести работу по подготовке и заключению договора с ней.

Качество и результативность аутсорсинга определяются качеством разработки договора и последующей организацией контроля за его реализацией. Заказчик должен четко знать, что представляют из себя затраты на осуществление контроля, каковы его направления, периодичность, виды анализируемой информации, ожидаемые результаты. По нашему мнению, контролироваться должны финансы, качество, объемы выполняемых работ, информация, организация взаимодействия, использование времени. В договоре следует зафиксиро-

вать ожидаемые результаты от выполнения обязательств, взятых на себя заказчиком и исполнителем, в количественном и качественном измерении.

Таким образом, качество и результативность решения о переходе компании на аутсорсинг связаны со знанием особенностей его применения и профессиональными действиями двух сторон – исполнителя и заказчика.

В заключение отметим, что в России рынок аутсорсинговых услуг находится в начальной фазе становления. Спросом у отечественных организаций пользуются услуги бухгалтерских и кадровых фирм, охранных предприятий, рекламных и PR-агентств, ИТ-компаний. Соответственно растет количество фирм, предлагающих подобные услуги и конкуренция между ними. В то же время специализированных фирм в области производственного аутсорсинга мало (за рубежом производственный аутсорсинг составляет более пятидесяти процентов объема аутсорсинговых услуг). В немалой степени неразвитость аутсорсинга в нашей стране объясняется невысоким уровнем менеджмента на российских предприятиях, который не позволяет профессионально оценить и экономически обосновать целесообразность аутсорсинга, осуществить выбор специализированной компании и организовать работу после заключения договора.

Однако количество организаций, пользующихся услугами подрядчиков, в России постоянно растет, о чем свидетельствуют опросы, проводимые национальной Ассоциацией аутсорсинговых компаний (создана в России в 2005 г.). По нашему мнению, это связано, во-первых, с объективными причинами, вызвавшими развитие аутсорсинга во всем мире в конце XX в. Во-вторых, большое количество российских предприятий нуждается в масштабной реструктуризации, а в качестве инструмента преобразований может выступать аутсорсинг. Динамично развивающиеся отечественные компании используют услуги подрядчиков для поддержания и укрепления конкурентоспособности. К тому же существует достаточное количество организаций, у которых нет альтернативы аутсорсингу: к примеру, у органов местного самоуправления отсутствуют в штатных расписаниях менеджерские, экономические должности, а следовательно, своевременно и качественно реализовать возложенные на них функции можно только с помощью подрядной организации.

Разработка теоретико-методических основ будет способствовать переходу на качественно новый уровень развития аутсорсинговой модели управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вишняков О. Аутсорсинг как инструмент реформирования компаний / О. Вишняков, Д. Гайнутдинов. – <http://cicity.ru>. – Проверено 20.11.2006.
2. Календжян С. О. Применение аутсорсинга и делегирование полномочий в деятельности компании / С. О. Календжян // Сборник докладов Международного семинара «Корпоративный менеджмент: технологии развития бизнеса». – М. : АНХ при Правительстве РФ, 2003. – С. 93–114.
3. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора : пер. с англ. / С. Клементс, М. Доннеллан. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
4. Ламонов Д. Пять проблем при аутсорсинге / Д. Ламонов. – <http://cicity.ru>. – Проверено 20.11.2006.
5. Лобанов О. Равнение на аутсорсинг / О. Лобанов // Управление компанией (ЖУК). – 2005. – № 1 (44). – С. 46–48.
6. Хаджаев И. Д. Управление в режиме корпоративного аутсорсинга: модели и технологии реализации / И. Д. Хаджаев. – <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech>. – Проверено 10.01.2008.

Воронежский государственный университет
В. И. Алешникова, доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики и управления орга-
низациями,
т.: 64-02-48 (дом.); 8-920-210-32-89 (моб.),
manag@immf.ru

7. Специализированные порталы и сайты: www/outsourcing.com; www.outsourcing-journal.com; www.hewitt.com; www.pwcglobal.com; www.dc.com; www.excult.net.

LITERATURE LIST

1. *Vishnjakov O.* Outsourcing as instrument of companies restructure / O. Vishnjakov, D. Gainutdinov. – <http://cicity.ru>.
2. *Kalendzhjan S. O.* Use of outsourcing and delegating responsibilities in company's performance / S. O. Kalendzhjan. – International seminar «Corporate management». – M., 2003. – P. 93–114.
3. *Klements S.* Business processes outsourcing / S. Klements, M. Donnellan. – M. : Vershina, 2006. – 416 p.
4. *Lamonov D.* Five problems of outsourcing / D. Lamonov. – <http://cicity.ru>.
5. *Lobanov O.* Orientation to outsourcing / O. Lobanov // Zhuc. – 2005. – 1(44). – P. 46–48.
6. *Khadzhaev I. D.* Management in style corporate outsourcing: models and technologies / I. D. Khadzhaev // <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech>.
7. www.outsourcing-journal.com; www.hewitt.com; www.pwcglobal.com; www.dc.com; www.excult.net.

Voronezh State University
V. I. Aleschnikova, Doctor of Economics, Professor of
the Department of economics
p.: (4732) 64-02-48 (home); 8-920-210-32-80 (mob.),
e-mail: manag@immf.ru