



Аутсорсинг бизнес процессов - путь повышения эффективности HR службы

**Сергей Сапельников
Вице-президент
«Квазар-Микро»**

Определение аутсорсинга

- **Аутсорсинг – передача на эффективное управление внешней компании части бизнес-процессов**
- **Внешний подрядчик берет на себя выполнение, администрирование и управление переданными ему бизнес процессами на основе ясно прописанных и измеряемых показателей эффективности**
- **Аутсорсинг процессов, имеющих большую ИТ-составляющую может давать более быстрый и лучший результат**
- **Типичными процессами для мировой практики аутсорсинга являются:**
 - **Администрирование (HR, финансы и бухгалтерия, отслеживание платежей);**
 - **Управление поставками (управление материальными запасами, закупки, управление складами, дистрибуция и логистика);**
 - **Управление сбытом (привлечение и удержание заказчиков, расширение клиентской базы);**
 - **Управление ИТ-инфраструктурой**

Мировые тенденции (некоторые факты)

- **25%** западноевропейских компаний уже имеют опыт или собираются отдать на аутсорсинг функции финансов, бухгалтерии, HR или закупок (Gartner, 2005)
- Растет доля оффшорного аутсорсинга (ИТ)
- Интерес к аутсорсингу выше в крупных компаниях (более 5000 сотрудников)
- Основной мотив начала аутсорсингового проекта – слишком высокие транзакционные издержки; основной сдерживающий фактор – опасение потерять контроль над процессом
- Наиболее часто выносятся на аутсорсинг:
 - В финансах и бухгалтерии: Accounts payable
 - В HR: расчет и начисление заработной платы
- При выборе партнера по аутсорсингу наиболее важными являются такие факторы, как уровень работы с клиентом, финансовая стабильность, глубокое понимание выносимого на аутсорсинг процесса и знание отраслевой специфики.
- **54%** американских компаний, пользующихся аутсорсингом, включают формализованные показатели эффективности в схему своей работы с поставщиком аутсорсинговых услуг
- Основные заказчики услуг аутсорсинга: финансовые организации, правительство, телекоммуникации и промышленные предприятия

Объем мирового рынка аутсорсинга бизнес-процессов

Источник: Gartner, 2006

U.S.\$ млн.	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Управление сбытом	23,044	25,049	27,281	30,01	32,554	35,684
Администрирование	45,752	49,256	54,004	59,442	65,628	72,113
Операции	26,455	29,334	31,592	34,417	37,074	40,203
Управление поставками	16,046	17,434	18,766	20,48	22,213	23,999
Всего	111,297	121,073	131,643	144,349	157,469	171,999

- Мировой рынок аренды бизнес-приложений вырастет с \$36.4 млрд. в 2004 г. до \$49.9 млрд. в 2009 г. (Gartner)

К 2009 году мировой объем рынка аутсорсинга бизнес-процессов составит 172 млрд. долл.

Крупнейшие аутсорсинговые сделки 2005 года

Дата	Поставщик услуг	Заказчик	Объем контракта (млрд. долл.)	Срок контракта	Отрасль
February	Lockheed Martin	U.S. Federal Aviation Administration	1,1	5	Правительство
March	EDS	U.K. Ministry of Defence	4,4	10	Правительство
April	IBM	NiSource	2,0	10	Производство
May	CSC	General Dynamics	1,6	7	Производство
June	IBM and ACS	Disney	1,3	7	Услуги
July	IBM	Fiat	2,0	9	Производство
August	CSC	DuPont	1,9	7	Производство
September	EDS	U.K. Department for Work and Pensions	4,7	5	Правительство
October	IBM, Infosys and TCS	ABN AMRO	2,2	5	Финансы
November	Convergys	DuPont	1,1	13	Производство

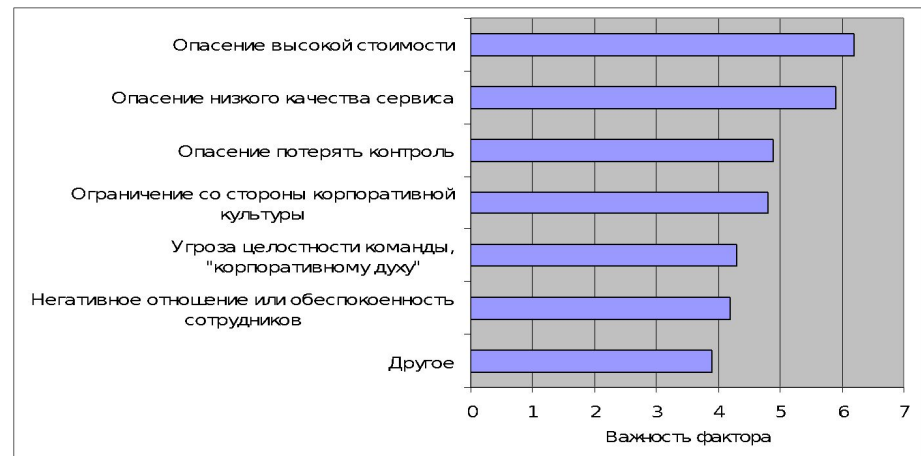
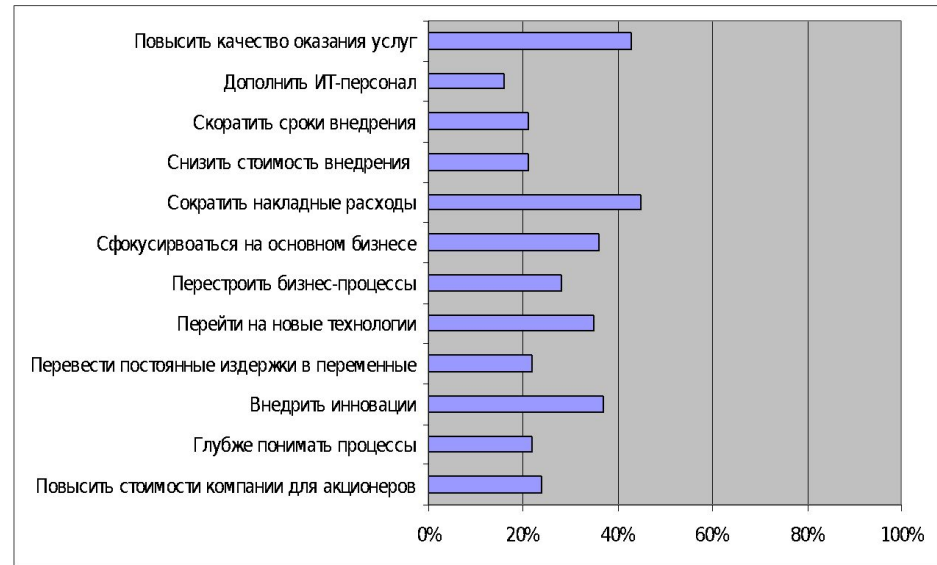
Мотивы и опасения применения аутсорсинга

Компании в мире наиболее часто обращаются к аутсорсингу для:

- Снижения затрат
- Оптимизации бизнес-процессов, повышение их качества
- Освобождения ресурсов для фокусирования на ключевых для компании компетенциях и видах деятельности
- Возможности количественной оценки эффективности бизнес-процессов

Сдерживающими факторами в России являются:

- Начальная стадия развития рынка
- Немногочисленность успешных примеров
- Общий уровень развития менеджмента
- Корпоративная культура



Что можно отдать на аутсорсинг?

Высокая	Использование имеющегося или аутсорсинг	Использование имеющегося
Достижимая эффективность	Аутсорсинг	Развивать или отдать на аутсорсинг
Низкая	Значимость для бизнеса	Высокая

ВРО - стратегия перехода

Центр аутсорсинга: Предоставляемые услуги

- **Ввод данных:**

- Ввод первичных документов, таких как бухгалтерские накладные, счета, и т.д. в информационные системы.

Экономия за счёт:

- переноса функции ввода первичных документов в ЦА, находящемся в регионе с низкими издержками
- сокращения абсолютного числа сотрудников

- **Кадровый учёт и расчёт заработной платы:**

- Использование автоматизированных систем для стандартизации, повышения прозрачности и эффективности ведения кадрового учёта и начисления заработной платы

Экономия за счёт:

- сокращения абсолютного числа сотрудников занимающихся HR

- **ASP (Аренда бизнес приложений)**

- Предоставление компаниям, которые не имеют собственных информационных систем управления, возможности их использования как альтернатива дорогостоящему самостоятельному внедрению и обслуживанию

Экономия за счёт:

- стандартизации
- лицензий на ПО и сопровождения

Экономия достигается за счёт сокращения штата, переноса функций в регионы, но самое главное – повышается управляемость и концентрация на ключевых бизнес-процессах

Примеры из практики

Пример I: Аутсорсинг функции расчёта заработной платы и учёта рабочего времени для крупной телекоммуникационной компании

- Задача: снижение затрат на расчет заработной платы
- Решение:
 - Автоматизация работы табельщиков
 - Проведение расчётов в ЦА
- Результат:
 - Сокращение затрат на \$500 тыс. в год
 - Сокращение количества персонала

Пример II: Аутсорсинг функции ввода первичных документов для крупной страховой компании

- Задача: снижение затрат на ручной ввод информации
- Решение:
 - Автоматизация ввода бумажных форм
 - Повышение производительности на 50%-100%
- Результат:
 - Сокращение затрат и количества персонала

Прямые экономические и управленческие выгоды

Выгоды для российских компаний

- Снизить затраты на выполнение бизнес-процессов за счет централизации и автоматизации более
- Сократить количество персонала
- Сконцентрироваться на выполнении основных бизнес-задач
- Обеспечить прозрачность бизнес-процессов используя единую контрольную среду
- Повысить качество за счет специализации на предоставлении данных видов услуг
- Использовать единые стандарты и методики
- Повысить капитализацию компании, за счет приближения базовых показателей