

# Виды аутсорсинга

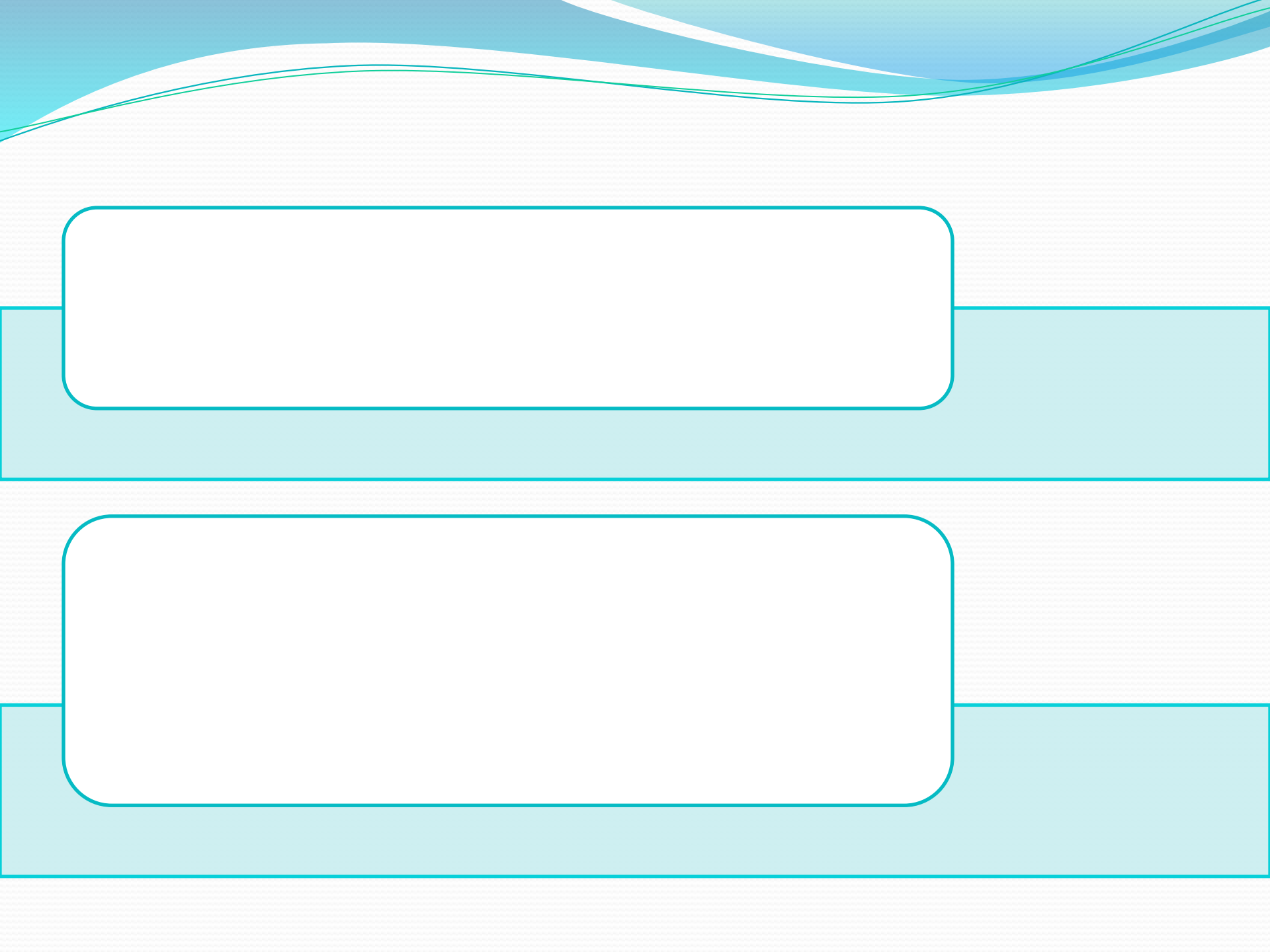
Выполнил студент 4 курса группы УПб-4601

Попов Станислав

- Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.



Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.



# Виды аутсорсинга

## Производственный аутсорсинг

При производственном (или промышленном) аутсорсинге, сторонней организации передаются частично или целиком производство продукции или её компонентов.



## ИТ-аутсорсинг (ИТО)

Предполагает делегирование внешней специализированной компании решение вопросов, связанных с разработкой, внедрением и сопровождением информационных систем как целиком на уровне инфраструктуры предприятия (сопровождение оборудования или ПО), так и объёмов работ, связанных с развитием и/или поддержкой функционирования отдельных участков системы (программирование, хостинг, тестирование и т. д.)



## Аутсорсинг бизнес-процессов (ВРО)

Использование внешних ресурсов, знаний и опыта, налаженной инфраструктуры поставщика услуг (аутсорсера) для организации и обеспечения собственных специфических функций и достижения бизнес-задач компании. В большинстве случаев ВРО предполагает передачу стандартизированных текущих процессов компании[



## Аутсорсинг управления знаниями (КРО)

КРО предполагает управление процессами, которые требуют глубокого изучения или серьёзной аналитической обработки данных, формирования и управления базами знаний, которые в последующем могут использоваться в том числе и для поддержки принятия решений. Аутсорсинг управления знаниями сейчас только начинает получать распространение на территории США

## Что передают на аутсорсинг

В соответствии с заявлениями многих поставщиков услуг аутсорсинга, внешнему исполнителю могут быть переданы практически любые функции предприятия. На практике, наиболее распространенными формами реализации аутсорсинга в России является передача следующих функций:

- централизованная обработка телефонных вызовов
- инвентаризация основных средств, товаров и материалов
- бухгалтерский учет и расчет налогов
- юридическое обеспечение деятельности
- расчет заработной платы сотрудников
- управление персоналом
- информационные системы и управление базами данных
- маркетинговые коммуникации и связи с общественностью
- управление проектами от разработки до реализации
- вопросы экономической и информационной безопасности
- управление логистикой и доставкой
- производство
- сборка и тестирование
- уборка и обслуживание
- управление транспортом, его техническое обслуживание и ремонт (воздушные и морские суда, автомобильный, железнодорожный транспорт)
- услуги офисной печати, управление офисной печатью
- удаленный ассистент может выполнять обязанности ассистента или секретаря руководителя среднего или высшего звена, руководителя малого бизнеса

# Легальный аутсорсинг

- В ряде случаев организация обязана передать функции по осуществлению определённой деятельности сторонним организациям. Например, паевой инвестиционный фонд не может самостоятельно вести учёт, контроль и управление собственными активами. Для этого он обязан прибегать к услугам хранителя, аудитора и управляющей компании.

# Выгоды от использования аутсорсинга

## Выгоды:

снижение рисков, связанных с реализацией бизнес-процесса:  
использование конкуренции на рынке исполнителя  
сокращение влияния неуправляемых факторов (нехватка комплектующих)  
разделение и частичная передача другой компании рисков  
дополнительный доступ к финансам (на фондовом рынке) — повышение инвестиционной привлекательности фирмы

увеличение качества получаемых продуктов или услуг:  
фокусирование компании на основной деятельности (как фирмы-заказчика, так и исполнителя — здесь также возможен синергетический эффект)  
использование специализированного оборудования, знаний, технологий

- Аутсорсинг позволяет компании-заказчику сократить издержки и значительно снизить трудоёмкость и затраты на эксплуатацию информационных систем и приложений, сконцентрироваться на основных бизнес-процессах компании, не отвлекаясь на вспомогательные.

снижение стоимости реализации бизнес-процесса, а именно:  
сокращение и контроль издержек (как правило дешевле, чем зарплата штатной единице)  
экономия на налогах на зарплату штатной единице (иногда)  
освобождение внутренних ресурсов компании для других целей (возможен синергетический эффект)

# Недостатки

При использовании аутсорсинга в России проявлялись следующие его недостатки:

- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании — аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне,
- недостаточность рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание,
- наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия
- увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями (особенно проявляется в телекоммуникациях)

Также существуют общие проблемы

- Незнание национальной культуры (при переводе call-центров за границу)
- Неработоспособность в организациях с низким уровнем зрелости (из-за отсутствия прописанных и понятных бизнес-процессов)
- Недостаточный уровень подбора кадровыми агентствами, где HR менеджеры часто способны подбирать неквалифицированную рабочую силу, но часто не способны оценить квалификацию соискателя на место «синего воротничка»
- Большая текучесть персонала
- Штатный сотрудник (за счёт рабочего общения с коллегами) способен своевременно выявлять некоторые ошибки (как ошибка в получателе корреспонденции), а иногда проинформировать клиента о новинках, при том что внештатный обычно выявляет только «шаблонные» ошибки, которые являются менее критичными.



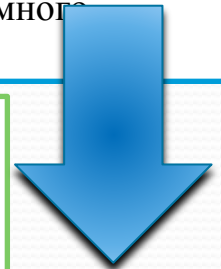
# Наиболее распространенные формы аутсорсинга

- На сегодняшний день в мире существует множество разновидностей аутсорсинга бизнес-процессов, многие из которых успешно применяются и на российских предприятиях. В зависимости от специфики, отрасли деятельности, целей и задач в каждой конкретной организации процессы, которые передаются сторонним компаниям, могут существенно отличаться друг от друга. Тем не менее, существует несколько характерных примеров, реализация которых возможна для большинства предприятий независимо от их размера.

# Аутсорсинг в сфере ИТ

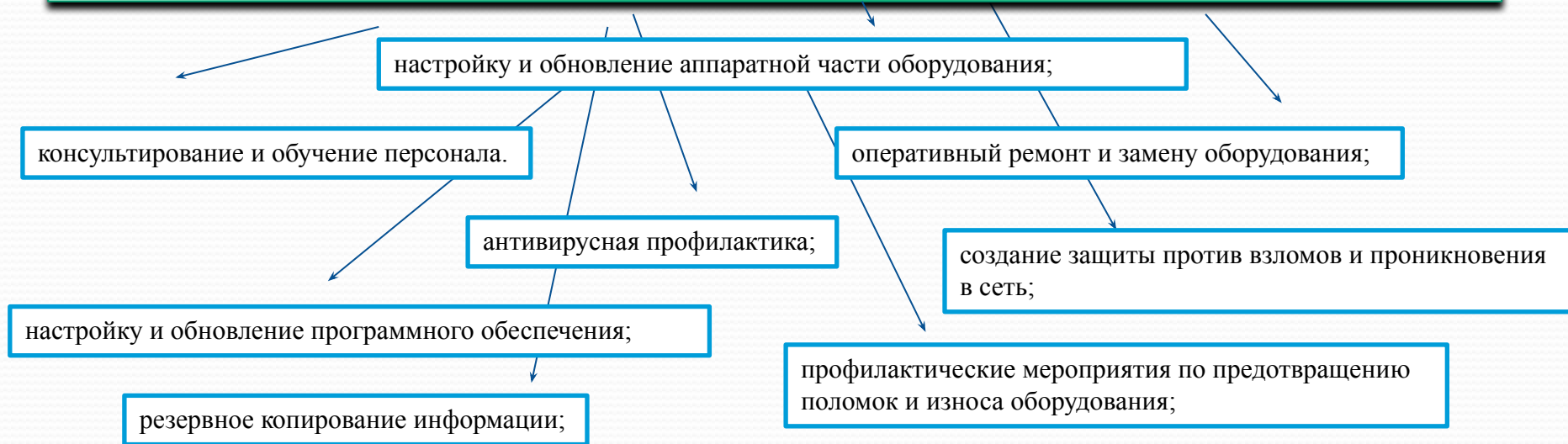
- Развитие корпоративных информационных систем привело к возможности их аутсорсинга. До 90-х годов некоторые типы аутсорсинга (например, оффшорный аутсорсинг колл-центров) технически было чрезвычайно трудно реализовать.
- Часто под аутсорсингом информационных процессов понимается аутсорсинг ИТ-процессов организаций, не связанных с ИТ-отраслью непосредственно. В западных странах распространен комплексный ИТ-аутсорсинг, в рамках которого подрядчику передается вся ИТ-инфраструктура заказчика. В России такой подход используется крайне редко, компании предпочитают использовать его ограниченные варианты, такие как хостинг приложений или поддержка корпоративных сайтов. На данный момент основными поставщиками аутсорсинговых ИТ-услуг в России являются системные интеграторы, однако за последние 2-3 года появился ряд крупных российских игроков, для которых аутсорсинг является основным видом деятельности. Вместе с тем, на российский рынок активно выходят крупнейшие мировые игроки: IBM и HP. Модель SaaS также можно рассматривать как вариант аутсорсинга в области эксплуатации программного обеспечения.

Аутсорсинг в сфере ИТ — передача стороннему подрядчику ряда внутренних услуг и (или) внутренних сервисов компании-заказчика, в том числе на основе использования (например, аренды) его программных продуктов, приложений, технических средств и фрагментов инфраструктуры. Простейшим вариантом подобной практики является хостинг сайта компании. Многие современные компании пользуются услугами аутсорсинга, что говорит о его популярности и выгоды для конечного потребителя. Аутсорсинг может рассматриваться как сервис, организованный определенной компанией, где несколько услуг предоставляются комплексно для полного охвата потребностей клиента. На практике, обычно акцент ставится на одну из конкретных услуг.



# Обслуживание информационных систем предприятия

- Абонентское обслуживание компьютеров — наиболее распространенный на практике вид аутсорсинга в ИТ-сфере. При таком виде обслуживания заказчику предлагается комплексный набор услуг, позволяющий ему обойтись без собственного системного администратора или же значительно снизить его загрузку. Абонентское обслуживание компьютеров, как правило, включает в себя следующие виды услуг:



На практике те же фирмы часто оказывают сопутствующие услуги — поддержка работоспособности оргтехники, модернизация (upgrade) компьютерного парка, прокладка локальных сетей, IP-телефония и настройка АТС, ИТ-аудит и консалтинг. Поэтому обслуживание компьютеров часто приобретает форму обслуживания всего комплекса информационных систем предприятия-клиента.

# Аутсорсинг ЦОД

- Во многих отраслях компании сталкиваются с необходимостью пользоваться услугами дата-центров или ЦОД (Центр Обработки Данных). Строительство собственного ЦОД требует от компании привлечения финансирования, проведения общестроительных работ, решения проблем с энергоснабжением, закупки серверного оборудования, организации службы эксплуатации ЦОД и обеспечения безопасности. ЦОДы периодически требуют текущей и капитальной модернизации. Многие компании предпочитают вместо создания корпоративного ЦОД заключить договор SLA с коммерческим ЦОДом и получить услуги ЦОД как сервис.

# Внешнее размещение информационных систем (SaaS)

- Аутсорсинг размещения ИТ-систем (модель «программное обеспечение как услуга», англ. Software as a Service, SaaS) является разновидностью аутсорсинга информационных процессов. В отличие от обычного хостинга, SaaS аутсорсер не только предоставляет физическое оборудование для размещения информационных систем, но и обеспечивает их установку, поддержку и обновления.

- В рамках модели SaaS заказчики платят не за владение программным обеспечением как таковым, а за его аренду (например, за его использование через веб-интерфейс). Таким образом, в отличие от классической схемы лицензирования ПО, заказчик несет сравнительно небольшие периодические затраты, и ему не требуется инвестировать существенные средства в приобретение системы. Схема предполагает, что если необходимость в программном обеспечении временно отсутствует, заказчик может приостановить выплаты.

- Схема SaaS наглядно демонстрирует взаимосвязь между различными видами ВРО. Компания, разрабатывающая SaaS-системы по управлению персоналом или бухгалтерскому учету, может одновременно являться провайдером ВРО-сервисов в этих направлениях.

# Разработка программного обеспечения

- Широкое распространение получил аутсорсинг разработки программного кода. Традиционным лидером в области ИТ-производства является Китай, а ведущими разработчиками программного кода — Индия, страны Восточной Европы, Беларусь и Россия. В течение 2007-08 годов, сразу несколько ведущих ИТ-корпораций открыли в России собственные центры разработки. Россия и Беларусь, вместе с рядом других развивающихся стран (в первую очередь Индией), входят во второй эшелон популярных направлений для аутсорсинга разработки программного обеспечения сразу после Индии и Китая. В России и Беларуси в число лидеров в области разработки программного обеспечения входят компании
- EPAM Systems,
- IBA Group, Luxoft,
- Accenture,
- Exigen Services,
- Rekssoft, Auriga,
- DataArt, MERA Networks,
- ЛАНИТ.
- Среди зарубежных компаний можно отметить, например, TopCoder.

# Аутсорсинг в финансовой сфере

## Бухгалтерское обеспечение


Одним из очевидных недостатков аутсорсинга финансовых процессов и бухгалтерского учета являются опасения заказчиков за сохранность принадлежащей им финансовой информации, за правильность ведения и предоставления финансовой и налоговой отчетности в регулирующие органы. И хотя крупные аутсорсинговые компании обладают соответствующей компетенцией и несут ответственность перед заказчиком за правильность и своевременность предоставления информации, тем не менее, именно финансовый отдел и бухгалтерия заказчика отвечают перед государством за правильность и своевременность отчетности. Как следствие, крупные заказчики в России неохотно идут на такой аутсорсинг, предпочитая вести бухгалтерию самостоятельно. Как следствие, критически важным активом любой аутсорсинговой компании является её репутация на рынке и отзывы уже состоявшихся клиентов.



# Инвентаризационный аудит

- Передача процесса инвентаризации на аутсорсинг, как правило, связана с решением проблем, связанных с учетом имущества. Используется технология, основанная на штриховом кодировании. Носителем информации об учитываемом объекте является специальная самоклеющаяся этикетка со штрихкодом, разрушающаяся при попытке ее снятия (аналог инвентарной бирки). Основные средства, товары, и материалы маркируются этикетками или бирками. Для сбора информации об имуществе при проведении инвентаризации используются терминалы сбора данных со встроенным сканером штрихового кода.

## Обеспечение взаиморасчетов с персоналом



Аутсорсинг расчёта заработной платы обычно основывается на бизнес-модели SaaS. При этом подразумевается именно расчёт заработной платы, премиальных, командировочных, пособий, компенсаций и т. д., а не осуществление выплат.



# Аутсорсинг в сфере управления персоналом



Любая компания вынуждена решать задачи, связанные с управлением персоналом — наймом сотрудников, расчетом компенсаций и налоговой отчетностью. При этом подобная деятельность является профильной лишь для кадровых агентств. Именно поэтому практика аутсорсинга управления персоналом (англ. HRO, Human Resources Outsourcing) приобрела значительную популярность. Чаще передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников (а также лизингом персонала и аутстаффингом), реже — процессы кадрового администрирования и расчёта заработной платы.

Практика аутсорсинга процессов управления персоналом широко распространена в России. Примерами компаний, предоставляющих услуги по набору и найму персонала являются различные кадровые агентства. Поставщиков комплексных услуг аутсорсинга в сфере управления персоналом и кадрового администрирования в России значительно меньше.

# Использование внештатного персонала

- Выведение персонала за штат (аутстаффинг) — кадровое агентство (или иная структура) оформляет сотрудников компании в свой штат, при этом сотрудник остается на своем рабочем месте и выполняет прежние обязанности[6]. В зависимости от особенностей налогообложения, это может существенно снизить реальную стоимость найма или позволит получить специальные льготы для компаний с малым штатом. Развитием этой ситуации является направление временно свободного персонала на работу в разные предприятия (лизинг персонала).

## Исходящий телемаркетинг и обработка телефонных ВЫЗОВОВ

- Ещё одним распространённым примером аутсорсинга бизнес-процессов является аутсорсинг процессов в области управления взаимоотношениями с клиентами (англ. CRM) и, в частности, аутсорсинг обработки телефонных вызовов и передача на сторону колл-центров. Многие западные компании используют именно этот тип аутсорсинга, размещая колл-центры в местах с дешевой рабочей силой, зачастую, в других странах.

Аутсорсинг колл-центров в России также достаточно распространён, однако имеет несколько другую форму. Требования к владению русским языком практически исключают размещение колл-центров в дальнем зарубежье и даже в некоторых странах СНГ. Поэтому многие компании предпочитают переносить центры обслуживания клиентов в российские провинциальные города со сравнительно дешёвой рабочей силой. Для управления колл-центром часто создаётся отдельное юридическое лицо, что позволяет считать это сорсинговой моделью, но не является аутсорсингом (инсорсинг).

Лидирующим поставщиком услуг по аутсорсингу колл-центров является Индия, способная предоставить западным компаниям приемлемое качество по низким ценам (за счёт дешёвой рабочей силы). Достаточно часто колл-центры размещаются в странах Восточной Европы, а также в некоторых арабских государствах (например, в Египте).

# Аутсорсинг офисной печати

- Аутсорсинг офисной печати — передача в управление всей офисной печатной техники с дальнейшей установкой аутсорсером своего печатного оборудования. Переход на оплату за одну печатную страницу

# Другие формы аутсорсинга

## Правовое и информационное обеспечение

Нередко компании вместо штатного юриста предпочитают пользоваться аутсорсингом. Как правило, это обходится значительно дешевле, чем содержание собственного специалиста. Юридические услуги, как и бухгалтерские, нужны любому предприятию, учреждению или общественной организации, но в большинстве случаев нагрузки просто недостаточно чтоб сделать выгодным использование штатного юриста.

### Аутсорсинг издательской деятельности

Типичными примерами аутсорсинга также являются передача стороннему исполнителю функций перевода, печати и постпечатной обработки документов, издание корпоративных газет и журналов. Издательство имеет штат редакторов, корректоров, отдел вёрстки, внештатных авторов. Для перевода материалов, печати изданий и распространения (наиболее ресурсоёмкие и дорогие направления) могут привлекаться сторонние организации.

### Логистический аутсорсинг

Приобретение у третьей стороны услуг по управлению запасами, транспортировке товара, его складированию и всем связанным с этими операциями бизнес-процессам.

# Критика

- передача любого бизнес-процесса на аутсорсинг требует наличия в компании специалистов, которые коммуницируют с аутсорсером, следят за качеством, полнотой и стоимостью его услуг;
- передача ключевых бизнес-процессов на аутсорсинг приводит к постепенной утрате компанией таких ключевых компетенции [источник не указан 694 дня]; по сути компания за свои деньги создает себе конкурента на рынке (справедливо исключительно для производственного аутсорсинга);
- переключение на другого аутсорсера (чаще при аутсорсинге производства), может быть достаточно дорогим и болезненным. При этом аутсорсер может поднимать цены или неудовлетворительно выполнять свою работу.

# Некоторые примеры внедрения

- Одним из первооткрывателей аутсорсинга считается всемирно известная фирма Kodak. В начале 90-х годов прошлого века руководство компании пришло к неожиданному решению — достижение мирового лидерства в сфере высоких технологий не является основной целью компании. В результате, топ-менеджеры решили передать все IT-звено компании IBM, которая как раз и стремилась к лидерству в упомянутой сфере. Процесс, как и предполагалось, оказался взаимовыгодным. Kodak обеспечила себе отличное обслуживание информационных систем, а IBM получила очень выгодный долгосрочный контракт. Сотрудники IBM получили возможности дальнейшего повышения квалификации.
- Ещё одним примером внедрения аутсорсинга является иллюстрация современной стратегии развития компании Nike. Она пошла ещё дальше, передав на аутсорсинг производство спортивной одежды, распространение и реализацию. Сама же компания оставила за собой лишь дизайн производимой одежды и управление патентами, товарными знаками.

# Спасибо за внимание!

