Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"

###### Факультет Мировой экономики и мировой политики

###### Кафедра Экономики

###### ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

***На тему*:**

**“Оценка эффективности применения аутсорсинга с целью повышения конкурентоспособности компаний И.Т. – сектора в международной торговле”**

Студент группы № 466

Прохоренко Андрей Кириллович

Руководитель ВКР

Старший преподаватель,

Данилина Вера Николаевна

Москва, 2013

Оглавление

[Введение 2](#_Toc356853202)

[Глава 1. Аутсорсинг как феномен в международной торговле 4](#_Toc356853203)

[1.1 Аутсорсинг: Сущность и Эволюция 4](#_Toc356853204)

[1.1 Рынок IT – аутсорсинга 6](#_Toc356853205)

[1.2 Аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности в международной торговле 7](#_Toc356853206)

[1.3 Основные Этапы эволюции аутсорсинга 9](#_Toc356853207)

[Глава 2. ИТ аутсорсинг 12](#_Toc356853208)

[1.1 Зарубежный опыт использования аутсорсинга 18](#_Toc356853209)

[1.2 Факторы, влияющие на переход к аутсорсингу 20](#_Toc356853210)

[1.3 Аутсорсинг в России 23](#_Toc356853211)

[Глава 3. Внедрение аутсорсинга 29](#_Toc356853212)

[3.1 Риски аутсорсинга 29](#_Toc356853213)

[3.2 Эффективность аутсорсинга 31](#_Toc356853214)

[3.3 Моделирование процесса аутсорсинга 32](#_Toc356853215)

[3.4 Тенденции внедрения аутсорсинга в ИТ компаниях 38](#_Toc356853216)

[Заключение 42](#_Toc356853217)

[Список используемой литературы 44](#_Toc356853218)

# Введение

Одним из самых важных законов, который определяет современное развитие экономики, является закон о разделении труда. Множество экономических процессов можно объяснить, применив этот закон. Одним из его проявлений на микроуровне является такое относительно новое явление как аутсорсинг. Под этим термином принято понимать передачу не-ключевых функций организации внешним исполнителям. Аутсорсинг является наиболее распространенной формой инноваций в организации бизнеса компаний, направленных на повышение экономической эффективности, использования ресурсов путем снижения издержек производства и повышения производительности труда. К организациям, активно использующим аутсорсинг, в первую очередь относят транснациональные корпорации, а также различные инновационные промышленные комплексы. Сегодня каждое предприятие, вовлеченное в мировую экономическую систему, старается тем или иным образом повысить эффективность своей деятельности. В связи с расширением границ международной торговли, расширяется и ресурсная база услуг, которые могут использовать компании. С одной стороны – аутсорсинг, это феномен, который уже на протяжении достаточно долгого времени интегрируется в компаниях и корпорациях. Но с другой, это относительно новое явление, получившее дополнительный импульс в период мирового финансового кризиса 2008/2009 года. Кроме того, активно меняется расстановка сил в мировой экономике – Азия, Китай и юго-восточная Азия активно набирают обороты и вырываются в мировые лидеры, имея на руках такие преимущества, как интенсивность рабочего труда (labor intensity factor). Либерализация барьеров в мировых отношениях существенно повышает уровень конкуренции среди стран и компаний. Данная современная конфигурация создает условия для создания крупных компаний, которые работают в рамках мировой экономики. В веке информационных технологий ИТ направление необходимо для функционирования компаний в любой отрасли в связи с усложнением взаимодействия в мире, изменениях в технологических требованиях. Ключевыми особенностями ИТ являются легкость в перемещении, изменчивость и дифференцируемость. Отсюда возникает очень много возможностей для аутсорсинга услуг в компаниях. Поскольку разработка современных решений по оптимизации и повышению эффективности является очень затратной, то аутсорсинг является идеальным решением во многих случаях. В связи с этим, аутсорсинг в сфере ИТ на сегодняшний день является актуальным. Предметом исследования данной работы является аутсорсинг, а объектом – международные компании ИТ сектора. Целью работы является поиск адекватных методов оценки эффективности аутсорсинга. Несмотря на все плюсы, которые приносит аутсорсинг компании, а также радикальные перемены в отношениях между производителем и потребителем в экономике, практика его применения требует подробного изучения. Задачами данной работы являются обзор истории развития аутсорсинга, представление различных критериев оценки эффективности аутсорсинга, а также рассмотрение методов интерпретации этих критериев. Для достижения данных целей, будут использованы следующие методы: анализ научной литературы, статей, книг, статистических сборников, докладов, а также ресурсов сети интернет. В целом, данная тема недостаточно разработана в мировой практике, и литературе, однако чаще всего рассматривается сфера ИТ. При изучении данной темы я опирался на работы таких авторов, как: Портер М., Румянцева З.П., Хейвуд Д., Морган П., Бравар Ж-Л., Аксенов Е. и др. Итог данного исследования отражает оценку целесообразности применения аутсорсинга в различных направлениях оптимизации эффективности работы ИТ-компаний в мировой экономике, оценки рисков. В работе также определены наиболее подходящие методы оценки эффективности применения аутсорсинга.

# Глава 1. Аутсорсинг как феномен в международной торговле

## 1.1 Аутсорсинг: Сущность и Эволюция

Нынешнее состояние мировой экономики, прежде всего, характеризуется высокой взаимосвязанностью стран. Это объясняется постоянными изменениями в структуре производства по всему миру, а также развитием международной торговли и потоков инвестиций, наличием ТНК и усиливающимися информационными связями. Существует множество определений аутсорсинга, на мой взгляд, самое точное из них: Аутсорсинг это практика, используемая различными компаниями для снижения издержек путем передачи части работы внешним подрядчикам, вместо того, чтобы выполнять ее внутри компании.[[1]](#footnote-1) За последние десятилетия компании все больше используют аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности. Наличие долгосрочной стратегии аутсорсинга у компании необходимо для развития конкурентоспособности бизнеса в современных условиях. Главным отличием аутсорсинга от других существующих форм сотрудничества, являются гарантии ответственности по выполнению со стороны исполнителя, а также наличие постоянной основы данного сотрудничества. Аутсорсинг также предполагает некоторую реструктуризацию производства корпорации. Основной причиной использования внешних ресурсов является тот факт, что ни у одной компании нет полного набора знаний и возможностей для конкурирования во всех видах деятельности. За счет освобождающихся ресурсов, создаются условия для успешной конкуренции с другими организациями. Более того, немаловажным является то, что аутсорсинг повышает конкурентоспособность тех компаний, которые его используют, а это в свою очередь ведет к повышению качества обслуживания для потребителей. Механизм оплаты труда аутсорсинга абсолютно прозрачен: аутсорсер устанавливает цену на свои услуги, основываясь на ожидаемой рентабельности. Уровень рентабельности зачастую определяется совместно с заказчиком посредством переговоров.

Противоположным аутсорсингу является инсорсинг. Инсорсинг это передача проекта человеку или департаменту внутри компании, вместо того чтобы отдать его на выполнение человеку извне или другой компании.[[2]](#footnote-2) Компании не всегда прибегают к аутсорсингу, поскольку в ряде случаев, им необходимо защититься от негативных результатов работы с внешним поставщиком. Основным способом защиты является инсорсинг. Более того, инсорсинг положительно сказывается на постоянном росте внутренних подразделений компании. Наличие внутренних ресурсов для осуществления стратегически важных задач обязательно для поддержания жизнеспособности компании. Однако существование полностью замкнутых предприятий в большинстве случаев не обосновано экономически, что сказывается на снижении конкурентоспособности компании. Структура подобного рода компаний слишком усложнена огромным множеством систем и процессов.

Так, институт аутсорсинга США (Outsourcing Institute USA) выделяет следующие основные виды аутсорсинга, существующие сегодня[[3]](#footnote-3):

1. Производственный аутсорсинг – компания отдает часть своей цепочки производственных процессов или весь цикл производства сторонней компании с целью дальнейшего взаимодействия в рамках аутсорсинга. Производственный аутсорсинг позволяет сосредоточиться на разработке новых товаров и услуг для обеспечения конкурентного преимущества, а также увеличить гибкость производства.
2. IT аутсорсинг, лидер в данном сегменте – полная или частичная передача сторонней организации функций по обслуживанию информационных потребностей предприятия. Субъектами являются аутсорсеры, выполняющие определенные виды IT-услуг с использованием своих собственных ресурсов в соответствии с договором. Наиболее важной причиной заключения договоров по IT-аутсорсингу считается постоянная нехватка квалифицированного персонала для стремительно растущего рынка.
3. Аутсорсинг бизнес процессов – характеризуется включением в контракт о передаче комплекса второстепенных технологических процессов, состав которого постоянно меняется по объёму, ассортименту, структуре. Это, как правило: финансы, бухгалтерия, трудовые ресурсы, обслуживание, маркетинг, аудит.

Помимо всего прочего, методика аутсорсинга логически дополняет ряд современных концепций управления. Определение лучшего исполнителя той или иной функции и последующая делегация ему полномочий очень гармонично сочетается с концепцией TQM (Total quality management) – всеобщее управление качеством, Lean management (бережливое производство) и прочие. Упор на не только лучший финансовый, но еще и качественный результат позволяет аутсорсингу быть неотъемлемой частью эволюции современной экономики.

## 1.1 Рынок IT – аутсорсинга

Наиболее развитым видом услуг аутсорсинга на сегодняшний день является аутсорсинг информационных технологий. Это в первую очередь связано с тем, что имеются устойчивые тенденции в расширении области применения новых информационных технологий практически во всех отраслях деятельности организаций. Понятие ИТ аутсорсинга охватывает разнообразные виды деятельности, связанные с получением, обработкой, хранением и передачей информации, а также большой спектр консалтинговых услуг. Клиентами аутсорсера различных видов услуг в большинстве своем являются крупные международные банки, государственные структуры и промышленные корпорации. Одной из самых заметных тенденций за последние десятилетия, по мнению исследователей, является смещение упора от аппаратных средств к программному обеспечению услуг. Несмотря на минувший мировой финансовый кризис, затронувший отрасли ИКТ, рынок услуг IT - аутсорсинга постоянно увеличивается, причем Азиатский регион имеет самые большие темпы роста.

## 1.2 Аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности в международной торговле

Последние исследования (H. Görg and A. Hanley : International Outsourcing and Productivity; Vikram Rao: Global Competitiveness Through Outsourcing Implications for services and manufacturing; Matilda Alexandrova: International Outsourcing: Incentives, Benefits and Risks For the Companies In SEE Countries; Michael Porter:

The Essential Guide to Competition and Strategy и др.) показывают, что аутсорсинг является одним из основных инструментов, позволяющих увеличить международную конкурентоспособность, и, соответственно, торговлю. Аутсорсинг сегодня становится главной стратегией для множества компаний, особенно для ИТ компаний. Стратегический аутсорсинг это процесс задействования услуг поставщика для выполнения важных задач, которые бы в противном случае решались внутри организации. Зачастую это делается для того, чтобы организация могла наилучшим образом использовать свои ресурсы для получения конкурентного преимущества, а также способствуя достижению поставленных целей.[[4]](#footnote-4) В последнее время, все больше и больше компаний извлекают прибыль, используя услуги Юго-Восточного региона Азии и других развивающихся регионов. Согласно рейтингам журнала Fortune, более чем 2/3 всех лидирующих корпораций используют аутсорсинг.[[5]](#footnote-5) Крупные предприятия могут извлечь выгоду от стратегического аутсорсинга, который позволяет им использовать свои ресурсы для достижения большего преимущества. Например, предприятие может не иметь собственного отдела по продажам, а может передавать эту функцию другим лицам, которые будут наращивать продажи от имени этой компании. В данном случае, компании не придется выплачивать зарплату и оформлять социальный пакет продавцам. Согласно оценкам компании Oracle (разработчик программного обеспечения для ИТ организаций), крупные компании, использующие услуги аутсорсинга, могут снизить свои затраты на оплату труда примерно на 75%.[[6]](#footnote-6)

 Основная идея стратегического аутсорсинга состоит в том, чтобы расширить поле действия компании, не прибегая к большим переменным затратам. Помимо этого, преимущество заключается в том, что компания имеет быстрый доступ к профессионалам, специализирующимся на передаваемой им функции. Профессионал не нуждается в дополнительном обучении, что также дает преимущество компании. Так, например, в Индии высоко технологический сектор увеличивается на 30% каждый год. Индия считается мировым лидером в ИТ аутсорсинге, поскольку имея более чем десятилетний опыт, она обрабатывает более 80% проектов в этой сфере по всему миру.[[7]](#footnote-7) Перед тем, как войти на новый рынок в международной торговле, компании использую различные стратегии. Для того, чтобы компания смогла успешно передать часть своих функций, нужно учитывать несколько важных факторов. Следовательно, в случае, когда организация передает часть своих функций внешним компаниям-факторам, фирме необходимо контролировать передаваемые функции.[[8]](#footnote-8) Возникает необходимость в мониторинге внешних подрядчиков, для того чтобы удостовериться в качестве оказываемых услуг и соблюдении условий контракта, оговоренных заранее. Это в свою очередь требует компетентности персонала внутри компании, который будет способен отслеживать все эти условия контракта. Получается, что прежде чем ИТ компания передаст свои функции внешним подрядчикам, очень важно оценить полную стоимость всех текущих внутренних проектов, для того чтобы определить, будет ли выгодным аутсорсинг. Снижение стоимости является одним из самых важных факторов, влияющих на решение об аутсорсинге.

То, каким образом компания решит экспортировать свою продукцию, может существенным образом сказаться на экспортном плане, а также на соответствующих маркетинговых стратегиях. Основное различие между подходами к экспорту связано с уровнем вовлеченности компании в процесс экспорта. Существует множество стратегий для внедрения на рынок, которые могут использоваться как по отдельности, так и в совокупности, но все они подразумевают использование аутсорсинга.[[9]](#footnote-9) Исходя из вышесказанного, мы видим, что компании используют множество видов аутсорсинга для улучшения своей конкурентоспособности в международной торговле, а также для снижения своих издержек. Но основная идея состоит в том, что компании пытаются использовать аутсорсинг как экспортную стратегию. Основными причинами для этого являются предоставляемый оперативный доступ к специалистам, а также возможность сконцентрироваться на основной деятельности, тем самым увеличивая продуктивность.

## 1.3 Основные Этапы эволюции аутсорсинга

Очень часто, аутсорсинг называют феноменом XX века, так как только лишь с конца 1980-х это понятие получило распространение и вошло в практику. В то же время, сама идея и механизм реализации аутсорсинга отнюдь не является кардинально новой практикой, и они известны с тех пор как в экономической теории было сформировано понятие разделения труда и специализации. Однако именно в условиях глобализации, разделение труда и кооперация в производстве на мировом уровне открывают новые возможности применения давно известных принципов построения производственной деятельности. Толчком для введения этого явления являлось распространение информационных технологий и систем в 1960-х годах. Показательным примером является компания Electronic Data System Corporation (EDS), основанная в 1962г. Изначально компания занималась составлением балансов для нескольких банков. Но когда EDS сэкономила General Motors за год 4 млрд. долларов сопровождением всех информационных потоков, был обнаружен новый сегмент бизнеса. В результате, используя собственное программное обеспечение, EDS накопила огромный потенциал, что позволило им стать лидерами в данной отрасли. Множество компаний и банков вскоре стало передавать свои ресурсы на полное обслуживание EDS, что, в конечном счете, привело к повышению качества обслуживания потребителей. Таким образом, с 1980-х годов аутсорсинг в сфере IT привлек к себе внимание и интерес множества крупнейших корпораций. Спектр услуг постоянно расширяется по мере развития компьютерных технологий. Далее, на рубеже XX-XXI века масштабы аутсорсинга постоянно расширялись по нескольким основным направлениям. Первое связано со спадом экономики, а также с крупными финансовыми кризисами в развитых странах. В данной ситуации множество ТНК прибегли к аутсорсингу для сокращения своих расходов. Однако после того, как ситуация в экономике начала улучшаться, вместо ожидаемого сокращения аутсорсинга, предпочтение было отдано инвестициям в новые предприятия или центрам обслуживания в других странах. Главной причиной данного явления считают ужесточившуюся конкуренцию в сфере глобального бизнеса[[10]](#footnote-10). Следующим этапом развития международного аутсорсинга стало появление совершенно новой отрасли, когда образовывались фирмы, исполняющие заказы операций бизнес процесса других фирм на контрактной основе. По мере развития своего бизнеса данные компании начали расширяться на территории собственных стран. Примером является американская компания Office Tiger, для которой 1500 работников из Индии выполняют доверенную подготовку документации и презентацию продукции. Компания, начавшая свой бизнес в Индии, сегодня расширяет свой бизнес уже на территории США. Однако существует риск в ошибочном выборе партнера, который ставит под угрозу выполнение задач стратегического значения и стал одной из основных причин возникновения секретности переговоров и договоров у лидирующих промышленных компаний с потенциальными аутсорсерами. Это особенно касалось инновационных проектов крупных корпораций. Следует отметить, что аутсорсинг является наиболее эффективным для компаний, географически расположенных так, что могут использовать разницу в часовых поясов в своем бизнесе. Благодаря этому, им удается достичь непрерывного процесса производства[[11]](#footnote-11).

# Глава 2. ИТ аутсорсинг

В данной главе подробно рассматривается ИТ аутсорсинг как в мире, так и в России, а также будут рассмотрены факторы перехода к аутсорсингу.

Сегодня ИТ сфера активно развивается, а набор услуг постоянно расширяется. Соответственно, существует несколько категорий услуг, которые подвергаются аутсорсингу в компаниях.

.

*Развитие Отдельных видов услуг ИТ-аутсорсинга*:

1. Офшорный аутсорсинг

Это удаленное использование трудовых ресурсов программистов из зарубежных стран, популяризировавшееся с развитием средств коммуникации. Данный вид услуги является основным проявлением мировой тенденции экономической глобализации. Данная модель бизнеса используется в странах Западной Европы, а отрасли разработки программного обеспечения активно развиваются в Азиатских странах. Практически все самые крупные ИТ компании, такие как IBM, AT&T, Novell, Microsoft, Oracle, Unisys – у всех имеются организации разработчики в Индии.

Помимо популярного оффшорного программирования, множество крупных компаний выносит в другие страны сопровождение отдельных бизнес процессов (логистических, финансовых).

1. Аутсорсинг корпоративных информационных систем

Это аутсорсинг бизнес-процессов, а также различных производственных функций. Данный вид услуги ИТ-аутсорсинга делится на несколько видов корпоративных информационных систем:

* Enterprise resource planning (ERP) – управление ресурсами предприятия

Системы ERP – это компьютерные сети, обрабатывающие операции компаний, а также содействие комплексному планированию внутри организации, производству, а также обслуживанию клиентов. По сути, это готовое программное обеспечение, интегрирующее бизнес-процессы и обрабатывающее основную часть операций компании, а также обеспечивающее доступ к соответствующим данным в режиме реального времени.

* Customer relationship management (CRM) – управление взаимоотношениями с заказчиками

В данной системе аутсорсеры CRM реализуют программное обеспечение для всего цикла продаж. Как правило, это в себя включает: управление контрактами, планирование маркетинговых кампаний, организацию рабочих групп для взаимодействия с клиентом, каталоги продукции, оформление договоров, отслеживание обязанностей сторон и др. Системы управления отношениями с заказчиками могут использовать множество каналов сбыта, для продажи крупным клиентам, розничной продажи через салоны, web-продажей.

* Supply chain management (SCM) – управление цепями поставок

Данные системы позволяют организациям, которые выпускают сложную или высокотехнологичную продукцию, а также имеющим множество модулей и поставщиков – наладить передачу ИТ-аутсорсерам всех требований, документации, а также координации взаимодействия с поставщиками. Сегодня мало организаций могут создать сложную, и при этом эффективно работающую цепь поставок. При аутсорсинге SCM, компании могут добиться их эффективной организации, в результате существенно снижая себестоимость продукции.

* Системы электронной коммерции

К основным функциям данной системы следует отнести использование компьютерных сетей и интернета для эффективного маркетинга, продажи, предоставлении лицензий, а также поставки услуг и товаров.

* Enterprise asset management (EAM) – системы управления имуществом

Согласно данным AMR Research, исследовавшим 13 промышленных отраслей промышленности в США, насчитывающих более 800 компаний, выяснилось, что предприятия тратят свои деньги на следующие корпоративные информационные системы: ERP - 43%, CRM – 17%, SCM – 13%, прочие системы – 27%. Следует отметить, что высокотехнологичные компании используют примерно 1/3 бюджета на КИС (корпоративные информационные системы), в то время как финансовые всего 15%. Для примера – системы управления ресурсами предприятия SAP использует порядка 60% ТНК в мире[[12]](#footnote-12).

1. Аутсорсинг хранения данных

Такие услуги аутсорсинга ИТ-компаний, как веб-хостинг, хранение данных, предоставляются специальными дата-центрами. Это по сути защищенное и надежное пространство, где компании хранят свои данные, и могут в любой момент получить к ним доступ. Однако следует отметить, что доля данного вида услуги падала с середины 90х годов, из-за постоянно расширяющейся сферы применения ИТ. Крупнейшими мировыми аутсорсерами данного вида ИТ услуги являются компании IBM и EDS. В России самый крупнейший аутсорсер хранения данных – Data Fort (проект компании IBM).

Использование дата центра для хранения данных выгодно для компании по следующим причинам:

* Надежность и стабильность работы ИТ-инфраструктуры предприятия (нет необходимости создавать подобную техническую площадку)
* Нет необходимости в закупке оборудования и найма квалифицированного персонала по обслуживанию
* Сокращение времени запуска новых проектов

Дата центры помимо хранения данных также предоставляют такие услуги как аренда приложений и обработка больших объёмов данных, с предоставлением доступа к ним через интернет (ASP – услуга аутсорсинга приложений). Услуги таких дата центров крайне востребованы в компаниях, связанных с международной торговлей. Основной причиной этого является обеспечение информационной безопасности, которая крайне востребована в таких сферах международной торговли, как: онлайн торговля, банковское обслуживание и прочие деловые коммуникации.

1. Аутсорсинг операторских услуг

Это аутсорсинг операторских услуг связи, такие как колл-центры, а также центры пост продажного обслуживания. Данный вид аутсорсинга ИТ-услуги получил распространение в связи с применением ранее упомянутой технологии CRM (система управления взаимоотношения с клиентами), учитывающую личные потребности клиентов и формирование долгосрочных каналов продаж. Так, оборудование и программное обеспечение для организации подобных центров предлагают многие известные производители, такие как Avaya, Siemens, SAP, Genesys и другие. Поскольку создание колл-центра внутри организации обходится очень дорого, использование данной услуги аутсорсинга особо привлекательно для компаний малого или среднего бизнеса. Согласно данным зарубежных исследований, доля арендуемых колл-центров в мире примерно 75%.[[13]](#footnote-13) Согласно оценкам Datamonitor, аутсорсинг колл-центров в Европе постоянно увеличивается примерно на 8% в год.[[14]](#footnote-14) На диаграмме представленной ниже (рисунок 2) отображены основные факторы, способствующие аутсорсингу данной услуги ИТ- компаний. Такие факторы, как низкая стоимость и в связи с эти растущая популярность этого вида аутсорсинга.

Рис. 1. Факторы, влияющие на развитие рынка аутсорсинга колл-центров.



1. Аутсорсинг услуг доступа к приложениям (Application service providing –ASP).

Этот вид услуг представляет собой использование элементов ИТ-инфраструктуры на арендных условиях. Здесь идет удаленное использование ресурсов ИТ-аутсорсера, который размещает у себя серверы и оборудование, а также устанавливает различное программное обеспечение и системы. Именно этот вид услуг привел к качественным изменениям в сфере международной торговли и бизнеса. Всемирно известные компании (IBM, Microsoft, Sun, AT&T) в начале XX века начали продвигать данную концепцию.

В таблице 1 приведенной ниже, сопоставлены основные качественные характеристики аутсорсинга ASP-модели, традиционного аутсорсинга, а также использования внутренних ресурсов ИТ-компании.

Табл. 1 Характеристики использования ресурсов ИТ.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Развитие Собственных ИТ-ресурсов | Традиционный ИТ аутсорсинг | Аутсорсинг в модели ASP |
| Инфраструктура | Пользователь покупает, устанавливает и осуществляет финансирование техническое оборудование и П.О. | Предоставитель услуги, как и пользователь, может являться собственником инфраструктуры | Провайдер владеет техническим оборудованием и осуществляет его эксплуатацию |
| Установка оборудования | На территории пользователя | На территории провайдера или заказчика | У провайдера |
| Управление обработкой информации | Пользователь управляет системой | Провайдер управляет системой заказчика | Провайдер управляет внешней системой |
| Стоимость программного обеспечения | Правами пользования владеет пользователь | Заказчик покупает (либо арендует) лицензию у провайдера | Провайдер обладает лицензией |
| Стоимость реализации П.О. | Пользователь осуществляет разработку решений за свой счет | Провайдер ответственен за адаптацию к ПО | Стоимость программного решения переменна |
| Характер отношений с партнером | Долгосрочный | Средне и долгосрочное сотрудничество | Кратко и среднесрочное сотрудничество |
| Индивидуальность принимаемых решений | Крайне важна | Сильная | Слабо выражена |

## 1.1 Зарубежный опыт использования аутсорсинга

В последнее время все большую прибыль получают корпорации развитых стран мира за счет переноса мощностей производства в Юго-Восточную Азию и прочие регионы. Считается, что аутсорсинг используют так или иначе 2/3 корпораций, которые входят в топ рейтинга Fortune.[[15]](#footnote-15) Так, например, известные производители компьютерной техники Dell и Compaq недавно перешли к 100% аутсорсингу производства[[16]](#footnote-16). Технология аутсорсинга становится отдельно активно развивающимся сектором бизнеса. Высокая рентабельность аутсорсинговых операций способствовало созданию компаниями США центров разработки новых изделий в развивающихся странах. Так, поступили такие известные торговые марки, как “Dell”, “Hewlett-Packard”, “Motorola”. Как сообщает журнал “Business week”, примерно 30% выпускаемых во всем мире мобильных телефонов, 40% фотокамер и 85% ноутбуков и ПК разработаны в Азиатских государствах[[17]](#footnote-17). Аутсорсинг разработки новых изделий в американских фирмах позволил им выпускать продукцию на рынок гораздо быстрее, что сократило жизненный цикл выпуска товара. Наибольшую активность в использовании аутсорсинга проявляют крупные компании (более 1000 человек персонала). Как правило, это компании, работающие в инновационных секторах экономики (ИТ., телекоммуникации). В США аутсорсинг стал привычной практикой, которая способствовала развитию ИТ аутсорсинга а также популярность оффшорного программирования. Примером оффшорного программирования является привлекательный индийский рынок аутсорсинговых услуг. В основном, это благодаря подготовленной и англоговорящей рабочей силе, что важно для США. Однако наиболее важным фактором является гораздо более низкий уровень заработной платы по сравнению с США. Так, согласно исследованию, проведенному в Haas School of Business, было выявлено, что такие профессии как: клерк адвокатской конторы, оператор телефонного центра, бухгалтер, программист и финансовый аналитик в США зарабатывают в час в несколько раз больше, чем в Индии. Результаты данного исследования представлены в таблице 2. Следует отметить, что данные профессии в больше всех экспортируются компаниями.

Таблица 2. Средняя зарплата профессий в США и Индии (в долл. США) на 2010г.[[18]](#footnote-18)

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Почасовая заработная плата, долл. США |
| США | Индия |
| Оператор телефонного центра | 12,57 | 1,0 |
| Работник медицинского диагностического центра | 13,17 | 1,5-2,0 |
| Помощник бухгалтера по заработной плате | 15,17 | 1,5-2,0 |
| Клерк адвокатской конторы | 17,86 | 6,0-8,0 |
| Бухгалтер | 23,35 | 6,0-15,0 |
| Программист | 28,90 | 2,65-6,0 |
| Финансовый аналитик | 33,0-35,0 | 6,0-15,0 |

Одной из главных причин, выступающих против применения аутсорсинга, является сопутствующий риск. Для компании очень важно определить, какие функции должны остаться внутри, поскольку их передача повлечет за собой потерю конкурентных преимуществ. Таким образом, крупные компании развитых стран определяют направление инновационной деятельности в развивающихся регионах, что способствует росту числа отраслей с высокими технологиями, которые выпускают сложную конечную продукцию. В примере с Индией, высокотехнологичный сектор растет до 30% каждый год. Сейчас, Индия считается мировым центром в сфере аутсорсинга ИТ, имея за собой более чем десятилетний опыт аутсорсинга и обрабатывает более 80% проектов со всего мира в данной сфере[[19]](#footnote-19). Итак, в соответствии с вышеизложенным, можно разделить существующие сегодня в мире компании на три группы:

1. Осуществляющие полный цикл разработки и производства товара
2. Занимающиеся в основном инжинирингом, заказывающие все детали по аутсорсингу
3. Компании, располагающие оборудованием, оказывающие услуги по производству изделий по чужому инжинирингу

## 1.2 Факторы, влияющие на переход к аутсорсингу

 Внутри любой организации всегда стоит выбор между различными формами обеспечения ресурсов для процессов (инсорсинг, аутсорсинг, и прочими промежуточными формами). Однако окончательное решение зависит от ряда определенных условий. Для того чтобы определить как различные факторы влияют на выбор того или иного источника ресурсов, был проведен анализ Рудай И.Л. Результаты анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3. Выбор между аутсорсингом и инсорсингом[[20]](#footnote-20).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Инсорсинг | Аутсорсинг |
| Архитектура конечного продукта | Создание продукта взаимозависимой архитектуры | Создание продукта модульной архитектуры |
| Степень интеграции процессов | Высокая | Низкая |
| Специфичность собственных ресурсов или процессов | Высокоспецифичные ресурсы | Стандартные ресурсы |
| Квалификация собственного персонала | Высокая квалификация | Стандартные требования к персоналу |
| Возможности снижения персонала | За счет управляемости ресурсами | За счет эффекта от масштаба, развития инфраструктуры и доступа к внешним специфическим ресурсам |
| Собственная инфраструктура | Развитая (избыточная) | Минимальная (использование внешней) |
| Зависимость от внешних поставщиков | Минимальная | Высокая |
| Ответственность и риски | Собственная ответственность | Ограничивается условиями договора |
| Контроль | Максимальный | В пределах договора |
| Доступ к глобальным ресурсам | Создание собственных подразделений за рубежом (оффшорных) | В рамках сотрудничества с поставщиком |
| Инновационный потенциал | Органичен внутренними ресурсами | Ограничен возможностями рынка специализированных услуг |

Преимущества аутсорсинга могут быть не достигнуты при реализации конкретного инновационного проекта. В каждом конкретном случае аутсорсинг требует оценки всех факторов и анализа возможностей и рисков. Главным фактором, сказывающиеся в пользу применения аутсорсинга является глобализация экономики, вовлекающая в процесс производства почти все страны на основе общего взаимодействия и разделения труда. Перед множеством производственных мировых компаний на рубеже XX-XXI веков стоял выбор между осуществлением полного цикла продукта или фокусироваться на инжиниринге, в то время как детали и сборка будут передаваться компаниям аутсорсерам. В условиях быстро развивающейся экономики для большинства компаний трудно выбрать лучший способ использования располагаемого ресурса. Чтобы сделать выбор заниматься аутсорсингом или нет, компании следует определить будущие затраты, а также издержки, которые будут понесены от неиспользованных возможностей. Таким образом, использование аутсорсинга еще связано с альтернативными издержками. Так, на основе данных исследования Deloitte Consulting рассматривался комплекс факторов, которые оказывали влияние на использование аутсорсинга. Результаты исследования представлены на рисунке 2.

Рис. 2. Основные факторы, влияющие на использование аутсорсинга.[[21]](#footnote-21)

 Из рисунка 2 следует, что основными факторами, влияющими на использование аутсорсинга, являются: возможность снижения затрат (64% респондентов), обеспечение доступа к новым технологиям (56%), и возможность привлечения дешевой рабочей силы (49%). К данной группе факторов также следует добавить недостаток внутренних ресурсов для выполнения работы самостоятельно (40% респондентов). Итак, решение о переходе к аутсорсингу представляется сложной задачей, поскольку его реализация зависит от множества экзогенных и эндогенных факторов. Следует отметить, что большинство руководителей изучают не только влияние рассмотренных факторов, но еще и оценивают потенциальные риски, связанные с привлечением аутсорсера.

## 1.3 Аутсорсинг в России

С начала XXI века, рынок услуг аутсорсинга в России показывает более высокие темпы роста чем в середине 1990х годов. В большинстве западных стран, основная часть не ключевых процессов передается аутсорсерам, и такие схемы уже стали популярными и применяются в различных сферах международной торговли. Однако в России к аутсорсингу прибегают в большей степени иностранные фирмы. Российские фирмы передают аутсорсерам лишь часть второстепенных процессов, которые не являются стратегически важными. Более значимые процессы, такие как бухгалтерский учет, управление персоналом не передаются на аутсорсинг, и в результате зачастую имеют низкую степень передаваемости. Однако следует отметить нынешнюю тенденцию к росту количества компаний, постепенно прибегающих к аутсорсингу данных функций.[[22]](#footnote-22) Данная активизация перехода российских компаний на аутсорсинг наблюдалась в период мирового финансового кризиса 2008 года, заставившего множество организации использовать один из инструментов снижения затрат – аутсорсинга. Компания РБК рейтинг в 2010 году, определила степень проявления видов аутсорсинга в России. Рассматривалось множество функций, которые наиболее часто передавались внешним аутсорсерам. В данном исследовании анализу подверглись множество секторов рынка, и в нем участвовало порядка 6000 иностранных и российских компаний. Согласно результатам исследования, в России наибольшую популярность для передачи имеют неключевые функции, такие как: обеспечение безопасности, услуги логистики и транспорт – 67%, различного рода обслуживание – 66%. К прочим, не менее популярным в России функциям относятся: юридические услуги – 63%, обучение персонала и управление человеческими ресурсами – 62%, ИТ поддержка и хостинг серверов – 59%. Затем идут бухгалтерский учет – 51%, колл-центры – 50%, оптимизация бизнес процессов и планирование -46%, информационная безопасность – 40%.[[23]](#footnote-23) Данная информация наглядно отображена на рисунке 3.

Рис. 3. Рейтинг популярности видов аутсорсинга в российских компаниях, 2010г.[[24]](#footnote-24)

Таким образом, наиболее распространённые функции для аутсорсинга, как функции учета, сегодня реализуются внутренними ресурсами российских компаний. Согласно исследованиям компаний E-xecutive 2010 года, уже 63% компаний в России, так или иначе, применяют модель аутсорсинга в своей деятельности. Средний бизнес, однако, редко прибегает к их использованию из-за высокой цены на услуги компаний аутсорсеров.[[25]](#footnote-25) Прежде всего, это связано с тем, что в России компании, специализирующиеся на аутсорсинге, не могут в полной мере воспользоваться эффектом экономии от масштаба из-за недостаточного уровня развития данного рынка в стране и его относительной новизны. В результате, цены на их услуги остаются на высоком уровне. Итак, существуют две стратегии компаний в управлении ИТ-ресурсами. Первая полностью использует силы собственного ИТ-департамента, другая, наоборот, использует услуги внешних поставщиков услуг аутсорсинга. Выбор конкретной стратегии зависит от сложности процессов. На мировом рынке внешних ИТ-услуг, в отличие от России, доля высококачественных услуг почти 80%, а услуги ИТ-аутсорсинга – составляет примерно 25% рынка внешних ИТ-услуг.[[26]](#footnote-26) (Рисунок 4).

Рис. 4. Структура российского рынка ИТ-услуг.[[27]](#footnote-27)



Что касается темпов роста рынка в России по внешним ИТ-услугам, то они 3 раза превышают темпы рынка внешних ИТ-услуг в Европе. (Рис. 5 и Рис. 6).

Рис. 5. Темпы роста рынка ИТ-услуг России и Европы, 2004.[[28]](#footnote-28)

Рис. 6. Темпы роста рынка ИТ-услуг России и Европы ,2004.[[29]](#footnote-29)

К основным причинам использования услуг внешних аутсорсеров, относятся: возможность использования новейших технологий, удобство информационной системы и ее надежности, высокий уровень обслуживания клиентов, и прочие. [[30]](#footnote-30) Данная информация представлена ниже, на рисунке 7.

Рис. 7. Причины приобретения услуг аутсорсинга.[[31]](#footnote-31)



Согласно Garter Research, на сегодняшний день главным стимулом аутсорсинга на мировом рынке является стремление к сокращению ИТ-бюджетов, после чего следует повышение качества услуг и возможность сфокусироваться на основном бизнесе компании (см. рисунок 8).

Рис. 8. Критерии выбора партнера.



Так, согласно классификации Gartner, есть 3 основные схемы отношений между внешними поставщиками и компанией, передающей функции на аутсорсинг и определяющей для себя цели.

* Улучшение (enhancement) – превыше всего ставятся интересы как внутренних, так и внешних потребителей
* Полезность (utility) – приоритет отдается цене и уровню сервиса
* Передовая (frontier) – непосредственное взаимодействие с поставщиком услуг, самая важная часть стратегии: получить конкурентные преимущества.

В рамках рассмотрения классификации компании Gartner, можно прийти к выводу, что страны запада преимущественно используют схему Полезности (Utility), в то время как компании в России больше нацелены на обслуживание клиентов.

# Глава 3. Внедрение аутсорсинга

## 3.1 Риски аутсорсинга

Анализ рисков коренным образом влияет на успешное принятие решения об аутсорсинге. Однако часто к анализу рисков в рамках аутсорсингов не подходят достаточно тщательно. Несмотря на наличие преимуществ аутсорсинга, необходимо учитывать, что при его использовании есть риск утечки информации. В результате образуется прямой конкурент, обладающий перенятыми знаниями и опытом. Еще одной особенностью аутсорсинга является возможная потеря контроля над собственными ресурсами, а также отстранения руководства от деятельности компании. Результатом является снижение производительности персонала, несогласованность управленческих решений. Также существует риск банкротства аутсорсера, который может вынудить искать замену, либо компании своими силами придется выполнять задачи, которые раньше выполнялись третьими лицами. Следует отметить, что аутсорсер обладает монопольной властью, от которой может сильно пострадать заказчик. Эта ситуация особо характерна для слабо развитого рынка данного вида услуг, такого как в России. В этой связи, осуществление аутсорсинга может являться очень сложным процессом, выгоды от которого могут быть недостигнутыми. Таким образом, вместо того, чтобы упрощать операции, аутсорсинг зачастую усложняет работу и повышает издержки, в результате требуя большего, чем изначально ожидалось. Хоть аутсорсинг и позволяет передавать производственные и финансовые риски на поставщиков услуг по аутсорсингу, контракты не могут гарантировать полной защиты от ущерба в случае невыполнения обязательств. Нередки случаи, когда идет возврат обратно в компанию отданных ранее аутсорсерам функций. Однако здесь важно то, что данные сложности вызваны не особенностями аутсорсинга, а неправильным применением его теории. Аутсорсинг естественным образом порождает такие риски как: раскрытие конфиденциальной информации, права на интеллектуальную собственность, потеря контроля над функциями предприятия, которые были переданы. Аутсорсинг также не дает возможности адекватно реагировать на быстрые изменения рынка. Но это именно та цена, которую организации вынуждены платить за новые возможности и финансовые выгоды. Вопрос о том, какая функция будет подвергаться аутсорсингу, крайне важен. Несмотря на низкую стоимость рабочей силы в других странах, аутсорсингу подвергается далеко не вся линия производства. Чаще передаются процессы, предполагающие экстенсивный труд (увеличение времени или физических усилий), в то время как автоматизированная часть процесса, заключительные этапы и ситуация, когда транспортные расходы превышают экономию по оплате труда, чаще оставляют в стране. Пик популярности аутсорсинга пришелся на момент экономического спада вызванного кризисом 2008/2009 года, кода стратегии по снижению издержек были необходимы. Впрочем и сегодня, выгоды, связанные с сокращением затрат, по-прежнему остаются движущими силами для данной концепции. Для многих аутсорсинг является единственным способом уменьшить затраты, поэтому рынок аутсорсеров является конкурентным, где каждый обладает наибольшим опытом в конкретной области. В большинстве случаев компаниям приходится использовать аутсорсинг для улучшения производства, а также повышения качества функционирования организации. Однако, чтобы не зависеть от поставщиков и избежать потери знаний, в большинстве случаев отдается предпочтение краткосрочным контрактам (3-5 лет).[[32]](#footnote-32) Чтобы смягчить возможное негативное воздействие аутсорсинга, компании могут уменьшить риски следующими способами: 1) оставить производство ценных продуктов и критических компонентов в компании 2)тщательно отбирать и следить за рынком аутсорсеров 3) разработка краткосрочных контрактов с жесткими условиями 4) инвестировать в тренинги и повышение квалификации аутсорсеров.

## 3.2 Эффективность аутсорсинга

Поскольку аутсорсинг сегодня является очень динамично развивающейся отраслью, то не существует однозначных методов, которые могли бы определить эффективность аутсорсинга в настоящий момент. Чаще всего, оценивают эффективность системы и то, как она повышает производительность труда. Однако в международной практике сформировалось несколько подходов для оценки эффективности труда аутсорсинга. Применение каждого из методов зависит от располагаемых ресурсов и времени у организации. Немаловажным здесь является сложность определения аналогичных функций в области ИТ и других схожих организациях.

* *Бюджетный подход*

Данный подход применяется наиболее часто, и оценивает проекты по внедрению ИТ технологий в компании. По форме он представляет собой таблицу составленного ИТ портфеля организации. В ней содержатся полные описания бизнес-процессов организации, а также указание средств по оптимизации в сравнении.

* *Проектный подход*

Согласно современной финансовой теории, существует 4 способа подсчета эффективности определенного проекта для компании: возврат инвестиций (return on investment), срок окупаемости, чистая прибыль от проекта а также внутренняя рентабельность. Однако, для расчета NVP (это чистая текущая стоимость проекта: разница между экономии средств от реализации и общими инвестициями) или внутренней рентабельности требуется учет множества параметров (стоимость капитала, налоговый эффект, остаточная стоимость), которые зачастую сложно получить на конкретном предприятии. Поэтому наиболее распространённой методологией оценки является ROI (возврат инвестиций), поскольку он является более наглядным, простым. Данный показатель рассчитывается вместе с оценкой рисков внедрения аутсорсинга, и выдает вероятность успеха для определенного значения ROI (например, 75% вероятности успеха на 40% ROI).[[33]](#footnote-33) Определение эффективности может очень сильно помочь организации, положительным образом сказываясь на экономичности, наглядно демонстрируя более низкие цены и возросшую продуктивность; результативности, благодаря сравнению деловых целей, достигнутых при помощи аутсорсинга услуг. Однако самым важным является то, что после подписания контракта с аутсорсером, определение эффективности становится единственным критерием определения улучшений, по мере развития рынков и технологий. Если у компании не будет техники измерения подобного рода, то она будет в большой степени зависеть лишь от информации, предоставляемой аутсорсером услуг.

## 3.3 Моделирование процесса аутсорсинга

В одной из работ Майкла Портера[[34]](#footnote-34) утверждается, что конкурентное преимущество компании создается за счет координации связей в цепочке создания ценности, находящиеся за пределами бизнеса компании. Модели сорсинга (поиск нужного поставщика, производителя, товара) являются необходимым инструментом для такой координации. К основным моделям сорсинга относятся: инсорсинг, аутсорсинг и мультисорсинг. Централизация процессов бизнеса наблюдается при инсорсинге, повышая тем самым контролируемость процессов производства. В результате, сервисное отделение за счет внутренних ресурсов компании предоставляет услуги подразделениям компании. Со временем, эта структура становится сложной, а эффективность снижается. Решением данной проблемы является использование таких технологий управления, как аутсорсинг. При передаче непрофильных функций внешним организациям, сложно выделить ключевые процессы, которые являются стратегически важными для компании. По мере накопления опыта взаимодействия с аутсорсерами, а также для избежания возникновения зависимости от одного поставщика, компании переходят к мультисорсингу (наличие нескольких поставщиков услуг). Для того чтобы компания могла определить экономическую целесообразность содержания персонала внутри организации (когда прибегать к аутсорсингу), следует использовать следующую зависимость:

D = (B \* (Z – K)) / T - A

D – Экономический эффект, получаемый при использовании аутсорсинга (по сравнению с инсорсингом)

B – Оцениваемые трудозатраты (в часах)

Z – Величина месячной заработной платы

K – Косвенные расходы на сотрудника в месяц (соц. пакет, обеспечение раб. места)

T – Количество часов в месяц

A – Заявленная стоимость предоставляемых услуг компании аутсорсера

Получается, что если величина D > 0, то воспользоваться услугами компании аутсорсера является экономически целесообразно, нежели чем выполнять работу собственными силами. Однако принятие решения об использовании той или иной модели предполагает выбор оптимального формата взаимодействия между поставщиками и внутренним взаимодействием, а также от возможности качественно управлять этими отношениями, что может непосредственно сказаться на конкурентных преимуществах компании. Итоговая форма взаимоотношения выбирается заказчиком и зависит от возможности и желания контролировать процесс выполнения работы.

*Оценка эффективности аутсорсинга*

Эффективной деятельностью является та, которая обеспечивает достижение нужного эффекта. Оценить эффективность можно на основе степени достижения желаемого эффекта. Если же эффект был достигнут в полной мере, то в таком случае он сопоставляется с затратами, и более эффективным считается тот вариант, который требовал меньше затрат на реализацию. Эффективность может быть выражена различными показателями. Учитывая специфику рассматриваемой темы, под показателем эффективности общая характеристика результатов использования аутсорсинга различными организациями. Показатель позволяет сравнить требуемы уровень качества с фактическим, а также оценить выполнение услуг аутсорсерами. Для того, чтобы провести расчет эффективности предполагаемой системы аутсорсинга, нужно определить уровень реализации ее потенциала (Yout). Размер (Yout) зависит от нескольких факторов:

* Соответствие предназначение предприятий и численности, использование мощностей которых возможно для аутсорсинга некоторых функций (Yфс)
* Использование информации по анализу рынка поставщиков услуг, необходимое для принятия решения (Yap)
* Производственные возможности потенциальных поставщиков услуг (Yпв)

Получается, что для реализации потенциала системы аутсорсинга можно представить в следующем виде:

Yout = {Yфс , Yap , Yпв}

Соответственно при увеличении параметра Yout , рассматриваемая система аутсорсинга имеет высокий потенциал. Для оценки эффективности обслуживания организации, при передаче деятельности аутсорсеру применим следующую методику, использующую совокупность критериев:

1. *Своевременность оказания услуг, согласно договору*

Ktime = Pt / Pt 0

Ktime – коэффициент предполагаемого времени оказания услуг

Pt – объём предоставленных услуг, согласно установленным срокам договора (в год)

Pt 0 – требуемое количество услуг в год

Итоговое значение коэффициента Ktime варьируется от 0 до 1. В случае, когда Ktime = 0, услуги были оказаны согласно установленным срокам.

1. *Соответствие объёма оказанных услуг*

Kvolume = vf / vr

Kvolume – коэффициент оценки объёма предоставленных услуг

vf - фактический объём предоставленных услуг (в год)

vr - потребность в услугах (в год)

Значение коэффициента Kvolume также находится в пределах от 0 до 1.

1. *Качество обслуживания конечных потребителей*

Это, прежде всего обеспечение удовлетворённости потребителя путём организации сервисных служб и порядков рассмотрения претензий.

Kquality = ( ∑ x1 + ∑ x2 - ∑ x3 ) / ( ∑ x1 + ∑ x2 + ∑ x3 + ∑ x4 )

Kquality – оценка качества обслуживания

x1 – отличная оценка

x2 – хорошая оценка

x3 – удовлетворительная оценка

x4 – неудовлетворительная оценка

В случае, когда коэффициент оценки качества в интервале (0,8 – 1), то это говорит об отличном качестве. Далее, градация аналогичная (по 0,2). При расчете коэффициента качества обслуживания клиентов зачастую используют анкетирование. На основе этих выявленных результатов принимаются меры по улучшению системы обслуживания потребителей.[[35]](#footnote-35)

1. Экономичность предоставленных услуг

Keconomy = ne  / neh

Keconomy – коэффициент экономичности

ne – реальные затраты на предоставленные услуги

neh – выделенные финансы

 При оценке эффективности компании аутсорсера, предоставляющей свои услуги, у каждого из выше указанных критериев должен быть свой коэффициент веса. Все коэффициенты сходятся в единый комплексный критерий.

Kcomplex = Ktx \* Kvy \* Kkz \* Kek

Kcomplex – комплексный критерий оценки эффективности организаций аутсорсинга.

x,y,z,k – коэффициенты значимости для критериев Kt , Kv , Kk , Ke соответственно. Увеличение комплексного критерия говорит о повышении качества обслуживания у исследуемых потребителей. Соответственно, при принятии решения о дальнейшем взаимодействии, можно воспользоваться обобщенной функцией желательности Харрингтона[[36]](#footnote-36), которая характеризует выраженность критериев и является универсальной. В этой связи мы ее немного модифицировали, для определения результативности касательно процессов использования аутсорсинга (таблица 4).

Таблица 4. Шкала для уровней результативности процессов при взаимодействии с аутсорсером.[[37]](#footnote-37)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Числовые интервалы | Уровень результивности использования аутсорсинга | Действия в отношении аутсорсинга процесса |
| 0,80-1,0 | Очень высокий уровень | Функционирует результативно, но нужно разработать меры предотвращения |
| 0,63-0,80 | Высокий уровень | Нужна разработка незначительных корректирующих действий |
| 0,37-0,63 | Средний уровень | Цели и задачи частично достигнуты, необходимы значительные корректирующие действия |
| 0,20-0,37 | Низкий уровень | Функционирует не результативно, необходимы существенные корректирующие действия |
| 0,00-0,20 | Очень низкий уровень | Функционирует не результативно, цели и задачи не достигнуты |

В данной таблице представлена модифицированная шкала Харрингтона, которая определяет результативность действий в отношении процессов использования аутсорсинга. В зависимости от того, насколько результативно использование аутсорсинга, возможно несколько вариантов развития ситуации. При небольших отклонениях (0,8 – 1) идет лишь небольшое нарушение процесса аутсорсинга, а соответственно не нужны меры по вмешательству. В случае существенного отклонения (от 0 до 0,37), необходимо вмешательство в виде различных управленческих решений и прочих корректирующих действий, необходимых для восстановления результативности. Основываясь на конкретных расчетах и анализа данных можно оценить эффективность применяемого варианта аутсорсинга. Однако для проведения столь точных оценок требуется обширное наличие информации об опыте применения конкретного метода на протяжении продолжительного периода времени (вплоть до нескольких лет). Очевидно, что сбор информации, обработка и анализ в необходимых объемах является очень трудоемким процессом. Более того, такие специфические данные редко находятся в свободном доступе.

## 3.4 Тенденции внедрения аутсорсинга в ИТ компаниях

 Рассмотрев применение аутсорсинга в России, а также моделирование данного процесса, теперь рассмотрим эффективность аутсорсинга в ИТ компаниях. Внутри любой ИТ организации всегда есть выбор между тем, какие ресурсы необходимо задействовать для реализации проекта, будь то инсорсинг, аутсорсинг, или прочие формы. Однако окончательное решение зависит отряда определенных условий. В каждом отдельном случае аутсорсинг требует анализа всех факторов, которые могут приниматься во внимание, наряду с потенциальными рисками. Далеко не каждый проект предоставляет возможность воспользоваться преимуществами аутсорсинга. Такие факторы, как глобализация экономики, международная кооперация и разделение труда выступают в поддержку решения по использованию аутсорсинга в ИТ компаниях. Согласно исследованию “Deloitte Consulting” (компания большой четверки, предоставляющая услуги различного рода), посвященному мировому аутсорсингу и инсорсингу, исследовавшему основные причины использования аутсорсинга, основными факторами (помимо снижения цен) были: доступ к специализированным знаниям (56%), дешевая рабочая сила (49%). Очень важно отметить тот факт, что нехватка ресурсов внутри организации (40%) также является немаловажной причиной использования аутсорсинга.[[38]](#footnote-38) Решение об использовании аутсорсинга является очень сложной задачей, поскольку для его принятие необходимо рассмотреть множество экзогенных и эндогенных факторов. Компании часто сталкиваются с тем, что должны оценивать потенциальные риски, связанные с привлечением аутсорсера. В случае провала, вместо того, чтобы упростить процессы, аутсорсинг может стать препятствием для компании, что неизбежно приведет к увеличению издержек и снижению эффективности – к совершенно противоположному эффекту. К сожалению, контракты не могут гарантировать полной защиты от возможных потерь. Например, согласно международному исследованию “Dimerond Cluster”, 78% расторжений контрактов происходят еще до истечения срока контракта, ввиду неудовлетворительного качества предоставляемых услуг аутсорсера, высокими издержками или изменениями в стратегии фирмы.[[39]](#footnote-39) В соответствии с информацией, предоставленной компанией PA Consulting (консалтинговая группа, специализирующаяся на управлении ИТ консалтингом, технологиями и инновациями), 2/3 преимуществ были получены лишь частично, 55% высокоприоритетных задач не были выполнены, а 15% аутсорсеров были готовы передать назад взятые на себя функции и обязательства. Более того, согласно исследованию, множество компаний опасались передавать свои основные услуги внешним подрядчикам. Причиной этому служил тот факт, что если бы данная область компании не работала бы эффективно, то это могло бы лишь ухудшить проблему, и подвергнуть ее еще большему риску. Иначе говоря, аутсорсинг не должен рассматриваться как единственное решение проблематичных областей компании.[[40]](#footnote-40) В настоящее время, аутсорсинг становится все более популярным направлением и стандартной бизнес практикой, риски которой еще изучаются (см. таблицу 5).

Таблица 5. **Количество рабочих мест США, которые переводят в офшоры.**[[41]](#footnote-41)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категория Работы** | **2000** | **2005** | **2010** | **2015** |
| Менеджмент | 0 | 37,477 | 117,835 | 288,281 |
| Бизнес | 10,787 | 61,252 | 161,722 | 348,028 |
| Компьютеры | 27,171 | 108,991 | 276,954 | 472,632 |
| Архитектура | 3,498 | 32,302 | 83,237 | 184,347 |
| Естественные Науки | 0 | 3,677 | 14,478 | 36,770 |
| Право | 1,793 | 14,220 | 34,673 | 74,642 |
| Дизайн, художество | 818 | 5,576 | 13,846 | 29,639 |
| Продажи | 4,619 | 29,064 | 97,321 | 226,564 |
| Офисная работа | 53,987 | 295,034 | 791,034 | 1,659,310 |
| **Общее** | **102,674** | **587,592** | **1,591,101** | **3,320,213** |

Как видно из таблицы 5, с каждым годом, зарубежные компании в США все чаще используют аутсорсинг, в результате чего все большая часть рабочих мест переносится в страны с соответствующей специализацией и знаниями (оффшоринг). Что же касается размера организации, то он напрямую влияет на активность в области аутсорсинга (см. рисунок 9).

Рис. 9. Частота аутсорсинга и объём, в соответствии с размером организации.[[42]](#footnote-42)

Как видно из рисунка 9, 63% организаций малого и среднего размера передают, по крайней мере, часть своей прикладной деятельности, 72% крупных организаций передают эту функцию целиком. Крупные организации передают меньший процент от общего объема прикладной работы. Малые компании, которые передают прикладной работы, передают 39% от общего объема работы в то время как крупные организации передают 31%.

# Заключение

В последнее время руководители компаний все больше интереса проявляют в отношении аутсорсинга, и этот интерес постоянно растет. Аутсорсинг является перспективной и быстро развивающейся формой деятельности компаний, поскольку обладает множеством преимуществ, среди которых стоит отметить возможность сконцентрироваться на основной деятельности компании, снижение издержек, повышение качества обслуживания, доступ к передовым технологиям и т.д. Главной особенностью данного подхода является то, что в компании остаются лишь те бизнес-процессы, которые являются конкурентными, а также те, в выполнении которых у компании имеется большой опыт и накопленные знания.

Но, несмотря на то, что у аутсорсинга также имеется множество других положительных качеств, его широкое использование сдерживается. Это происходит, прежде всего, потому, что не каждая фирма готова доверить свои бизнес-процессы другой компании. Иначе говоря, уровень доверия среди производителей все еще низок для того, чтобы строить открытые отношения. В Западных странах, по сравнению с Россией, более развитая бизнес-модель, поскольку темп развития альтернативных организационных форм деятельности компаний более высокий. К прочим причинам, которые тормозят развитие аутсорсинга можно отнести психологические. Это, прежде всего угроза стать зависимым от партнера, возможность утечки ценной информации, а также отдаление главных управляющих от дел компании. Все перечисленные факторы становятся крайне значимы когда речь заходит об аутсорсинге в области инновационной деятельности компании.

В данной работе была проанализирована целесообразность применения аутсорсинга в различных направлениях оптимизации эффективности работы ИТ-компаний. В результате данного исследования мы пришли к выводу о том, что аутсорсинг приобрел все большую распространенность в век информационных технологий, несмотря на выявленные риски.

На основе представленных методов, наиболее подходящими методами оценки эффективности применения аутсорсинга являются бюджетный подход, поскольку он прост в применении, а также шкала для уровней результативности процессов при взаимодействии с аутсорсером (основанная на шкале желательности Харрингтона).

Подводя итог, следует отметить, что компания любого размера, должна стремиться к достижению наилучшей результативности в сфере своей деятельности, вне зависимости от отрасли, в которой компания функционирует, а также стараться максимально полно удовлетворить предпочтения потребителя. При этом, ей следует выбирать ту форму организации своей деятельности, которая представляется ей наилучшей.

# Список используемой литературы

1. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 174с.
2. Кузнецова Ю.В. Различные формы взаимодействия в рамках применения модели аутсорсинга. Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 38. С. 51-55.
3. Адамов Н., Кириллова А. Кафедра финансового менеджмента и налогового консалтинга Российского университета кооперации Финансовая газета. № 15. 2009.
4. Папирян Г. Международный аутсорсинг: зарубежный опыт и перспективы России. Экономическая политика. № 1. 2009. С. 183.
5. Кузнецов В.М. Аутсорсинг: новое слово в управлении // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. №6. 2005. С. 79.
6. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора. М. Доннелан – М.: Вершина, 2006. 416 с.
7. Рудая И.Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга. Дисс. Докт, Экон, Наук, - М.: ГУУ, 2010
8. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2006.
9. Антипов. Е.Ф., Пахомов В.И. Военно-экономическая оценка эффективности результатов внедрения аутсорсинга в продовольственной службе. - М.:ЦВНИ МО РФ, 2010.

Иностранная литература:

1. Donnellan M. “Outsourcing of Business Processes. Advice from the financial director.” 2006.
2. Hook L. “Strategic Outsourcing for Competitive Advantage.” Kairos Group, 2011.
3. Koulopoulos, Thomas M.: Driving Innovation and Growth through Outsourcing. Avon, MA: Platinum/Adams Media, 2006.
4. Krugman, P., Obtsfeld, M. And Melitz, M. “East Asia: Success and Crisis”, in International Economics: Theory and Policy, Addison-Wesley. 2012.

Интернет источники:

1. Investopedia – интернет словарь экономических терминов и определений. http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp
2. Новостной портал про ИТ технологии “Computer Weekly”. http://www.computerweekly.com
3. Сайт поддержки экспортеров США http://export.gov

Крупнейший аутсорсинговый сall-центр в России. http://www.wilstream.ru/

Новостной экономический портал “Businessweek”. www.businessweek.com

Консалтинговая компания http://www.deloitte.com

http://www.outsort.ru

http://www.goodlancer.com/

 http://www.e-xecutive.ru

http://www.computerra.ru

http://www.cnews.ru

http://www.computereconomics.com

Новостной портал по корпоративному менеджменту http://www.cfin.ru.

http://www.vestnik.vsu.ru

http://www.creativeconomy.ru/

Консалтинговая компания http://www.paconsulting.com

1. Investopedia – интернет словарь экономических терминов и определений: http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp [↑](#footnote-ref-1)
2. Investopedia – интернет словарь экономических терминов и определений: http://www.investopedia.com/terms/i/insourcing.asp [↑](#footnote-ref-2)
3. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 174с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Computer Weekly: Identifying the right outsourcing strategy (http://www.computerweekly.com/feature/Identifying-the-right-outsourcing-strategy) [↑](#footnote-ref-4)
5. Кузнецова Ю.В. Различные формы взаимодействия в рамках применения модели аутсорсинга. Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 38. С. 51-55. [↑](#footnote-ref-5)
6. Адамов Н., Кириллова А. Кафедра финансового менеджмента и налогового консалтинга Российского университета кооперации Финансовая газета. № 15. 2009. [↑](#footnote-ref-6)
7. Donnellan M. “Outsourcing of Business Processes. Advice form the financial director.”, 2006. [↑](#footnote-ref-7)
8. Hook L. “Strategic Outsourcing for Competitive Advantage.” Kairos Group, 2011. http://www.aipmm.com/html/newsletter/archives/000059.php [↑](#footnote-ref-8)
9. Export Aid: “A Basic Guide to Exporting.” Chapter 5, 2012. http://export.gov/basicguide/eg\_main\_038338.asp [↑](#footnote-ref-9)
10. Папирян Г. Международный аутсорсинг: зарубежный опыт и перспективы России. Экономическая политика. № 1. 2009. С. 183. [↑](#footnote-ref-10)
11. Адамов Н., Кириллова А. Кафедра финансового менеджмента и налогового консалтинга Российского университета кооперации Финансовая газета № 15. 2009. [↑](#footnote-ref-11)
12. Kevin B. Hendricks and Jeff K. Stratman : “The Impact of Enterprise Systems on Corporate Perfo

rmance: A Study of ERP, SCM and CRM System Implementations”. 2005. https://www.wlu.ca/documents/17395/ERP\_CRM\_SCM\_paper.pdf [↑](#footnote-ref-12)
13. Зимоглядов Дмитрий: Аутсорсинг услуг Call-Центров. http://www.wilstream.ru/info/about/1327/ [↑](#footnote-ref-13)
14. Виталий Солонин: Прогнозы развития рынка. http://www.ihl.ru/expert\_33.html [↑](#footnote-ref-14)
15. Кузнецова Ю.В. Различные формы взаимодействия в рамках применения модели аутсорсинга. Экономический анализ: теория и практика, 2010. № 38 (203). С. 51-55. [↑](#footnote-ref-15)
16. Кузнецов В.М. Аутсорсинг: новое слово в управлении // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. №6. 2005. С. 79. [↑](#footnote-ref-16)
17. Outsourcing innovation. Businessweek. 2005. www.businessweek.com [↑](#footnote-ref-17)
18. Fisher Center for Real Estate and Urban Economics, Haas School of Business. [↑](#footnote-ref-18)
19. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора. М. Доннелан – М.: Вершина, 2006. 416 с. [↑](#footnote-ref-19)
20. Источник: Рудая И.Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга. Дисс. Докт, Экон, Наук, - М.: ГУУ, 2010 [↑](#footnote-ref-20)
21. Why Settle For Less? // Deloitte Consulting 2008 Outsourcing Report. P. 9. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Estonia/Local%20Assets/Documents/ce\_cons\_outs\_report\_08%281%29.pdf [↑](#footnote-ref-21)
22. Российский рынок аутсорсинга, 2011: http://www.outsort.ru/rossijskij-rynok-autsorsinga. [↑](#footnote-ref-22)
23. Рейтинг РБК о популярности видов аутсорсинга в иностранных компаниях в России. Журнал GoodLancer, 2011: http://www.goodlancer.com/archives/16881 [↑](#footnote-ref-23)
24. Источник: исследование компании РБК рейтинг и BDO. [↑](#footnote-ref-24)
25. Сайт компании E-xecutive. “Мы считаем, нас считают”. 2008.

http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/654530/?phrase\_id=390321 [↑](#footnote-ref-25)
26. Виктор Вайнштейн: Российский аутсорсинг в зеркале мирового опыта. 2004.

http://www.computerra.ru/cio/old/business-practice/it-market/review/32824/ [↑](#footnote-ref-26)
27. Елена Ершова. “Аутсорсинг ИТ: чего ждать от России?”.

http://www.cnews.ru/reviews/index.shtml?2004/03/25/156892 [↑](#footnote-ref-27)
28. Ibid. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ibid. [↑](#footnote-ref-29)
30. Результаты исследования компании Market-Visio, проводивших опрос среди 250 крупных российских компаний, оценивающим по шкале от 1-5 самые важные для них причины использования аутсорсинга. [↑](#footnote-ref-30)
31. Елена Ершова. “Аутсорсинг ИТ: чего ждать от России?”.

http://www.cnews.ru/reviews/index.shtml?2004/03/25/156892 [↑](#footnote-ref-31)
32. Отчет Computer Economics: IT outsourcing statistics 2012/2013.

http://www.computereconomics.com/temp/2012ITOutsourcingSample.pdf [↑](#footnote-ref-32)
33. Новостной портал по корпоративному менеджменту cfin.ru. Коэффициент рентабельности инвестиций.

http://www.cfin.ru/encycl/return\_on\_investment.shtml [↑](#footnote-ref-33)
34. Портер М. Конкуренция. М.:Вильямс, 2006 [↑](#footnote-ref-34)
35. Антипов. Е.Ф., Пахомов В.И. Военно-экономическая оценка эффективности результатов внедрения аутсорсинга в продовольственной службе. –М.:ЦВНИ МO PФ, 2010 [↑](#footnote-ref-35)
36. А. В. Пичкалев: Обобщенная функция желательности полезности Харрингтона для сравнительного анализа технических средств.

http://www.isercit.org/journal/archive/01/paper6.pdf [↑](#footnote-ref-36)
37. И.Н. Булгакова, А.Н. Морозов: Использование “Функции Желательности” для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия. 2009. http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2009/02/2009-02-08.pdf [↑](#footnote-ref-37)
38. Deloitte: Strategic Outsourcing For Success, 2008.

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ireland/Local%20Assets/Documents/ie\_Cons\_HotTopics\_0108\_draft8.pdf [↑](#footnote-ref-38)
39. ######  Царенко: Современные проблемы и перспективы аутсорсинга. 2008. http://www.creativeconomy.ru/articles/4773/

 [↑](#footnote-ref-39)
40. PA Consulting: “International IT outsourcing survey”. 2009. http://www.paconsulting.com/our-thinking/it-outsourcing-survey-2009/ [↑](#footnote-ref-40)
41. Rick Fulks: Facts and Figures on Outsourcing.

http://jobs.lovetoknow.com/Facts\_and\_Figures\_on\_Outsourcing [↑](#footnote-ref-41)
42. Computer Economics: IT outsourcing statistics 2012/2013.

http://www.computereconomics.com/temp/2012ITOutsourcingSample.pdf [↑](#footnote-ref-42)