

**Светлана Борисовна Гиниева**

(кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом  
Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург)

**Руслан Алексеевич Долженко**

(кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, социологии труда  
и управления персоналом Алтайского государственного университета, г. Барнаул)

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ\***

**Ключевые слова:** оптимизация численности персонала, аутсорсинг, инсорсинг, промышленные компании, социологическое исследование.

*Введение.* В условиях ускорения научно-технического прогресса, максимизации конкуренции, достижения условного «потолка» производительности труда персонала и многих других факторов перед компаниями встает вопрос: каким образом организовать свою деятельность так, чтобы она была максимально эффективно направлена на достижение ключевых целей при минимуме издержек?

Одним из инструментов достижения подобной цели, который находится «на слуху» у теоретиков и практиков, является аутсорсинг. И несмотря на то, что данная технология активно рассматривается во многих научных работах, существует достаточное количество положительных примеров его использования на практике отечественными компаниями, бизнес до сих пор с подозрением относится к перспективе отказаться от реализации ряда обеспечивающих процессов, передать их на откуп сторонней организации.

Экономические кризисы неизбежно приводят к тому, что компании начинают искать пути оптимизации своей деятельности, в том числе интересоваться использованием аутсорсинга. Многие крупные отечественные организации внедрили данную технологию в свою деятельность в ходе кризиса 2008 г., и их опыт актуален сегодня как никогда. Именно этот вопрос мы и проанализируем в

нашей работе на примере ряда крупнейших промышленных компаний, но прежде рассмотрим, что собой представляет аутсорсинг и какие последствия несет для организаций его использование.

*Сущность аутсорсинга, преимущества и недостатки его использования.* Необходимо отметить, что аутсорсинг достаточно подробно изучен в зарубежных научных работах. Число публикаций на данную тему, зарегистрированных в базах цитирования Scopus, Web of Science, с каждым годом увеличивается. Например, первая публикация об аутсорсинге в базе Scopus датирована 1976 г., однако интерес ученых к данному феномену проявился в полной мере лишь в начале 90-х гг. XX в. (25 публикаций в 1995 г., 600 публикаций в 2014 г.). В кризисные и посткризисные годы интерес к аутсорсингу только возрастал (например, до 900 публикаций в 2010 г.).

Активные изменения в экономической жизни нашей страны привели к обострению интереса науки и практики к поискам путей улучшения эффективности организаций. Аутсорсинг как один из возможных путей начал привлекать внимание отечественных ученых в начале 2000-х гг.

Понятие «аутсорсинг» представляет собой неологизм и происходит от слияния двух английских слов: базового корня «sourcing» («sourcing» – «передача ресурсов») и корня,

---

\* Выполнено при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет». Код проекта №2014/2-752.

уточняющего направление передачи («out» – «за»). В различных источниках аутсорсинг трактуется по-разному, в зависимости от того, с какой стороны анализируется это понятие. Один из наиболее распространенных подходов к трактовке аутсорсинга рассматривает его как особую бизнес-модель, в соответствии с которой часть функций или бизнес-процессов предприятия (организации) передается стороннему подрядчику.

Наиболее полное определение аутсорсинга, в котором отражены ключевые особенности данной технологии, приведено в работе И.Д. Котлярова [1]. Под ним данный ученый понимает специфический инструмент повышения эффективности деятельности предприятия, основанный на привлечении на платной и долгосрочной основе ресурсов, сформированных, организованных и управляемых внешним оператором для выполнения необходимого заказчику бизнес-процесса, при этом отношения оператора и заказчика включают как рыночную, так и иерархическую составляющие. Именно от этой трактовки мы и будем отталкиваться в дальнейшем при рассмотрении возможностей использования аутсорсинга отечественным бизнесом.

Следует отметить, что аутсорсинг неоднороден. Наиболее распространенная классификация аутсорсинга включает три его основные вида:

1) производственный аутсорсинг, при котором компания отдает производство (полностью или частично) сторонней компании-аутсорсеру и в дальнейшем взаимодействует с ней уже в рамках данной формы отношений;

2) аутсорсинг бизнес-процессов (*BPO – business process outsourcing*) предполагает передачу сторонней компании-аутсорсеру некоторых бизнес-процессов (управление финансами, бухгалтерия, управление персоналом, маркетинг, юридическое обеспечение, реклама и т.д.);

3) ИТ-аутсорсинг (в мировой практике в данном сегменте он занимает наибольшую долю), который заключается в передаче сторонней организации полностью или частично ИТ-функций (настройка техники, консультирование пользователей, установка и сопровождение программного обеспечения и т.п.) [2].

Бесспорно, механизмы внедрения аутсорсинга в значительной степени зависят от того, о каком его виде идет речь. Более подробно данный аспект отражен в работе И.Д. Котлярова [3]. Однако в любом случае реализация аутсорсинга в компании должна осуществляться последовательно, по этапам. Их примерный перечень, содержание процедур, необходимые результаты и участники на каждом из этапов приведены на рисунке (см. с. 16).

Остановимся подробнее на преимуществах и недостатках использования аутсорсинга компанией. Как показывают исследования различных крупных консалтинговых компаний (McKinsey, PricewaterhouseCoopers и т.д. [4; 5]), аутсорсинг может быть крайне эффективным для организации. Среди ключевых преимуществ данной технологии можно выделить следующие:

1. Аутсорсинг позволяет сосредоточить все производственные силы на профильных функциях, использовать лучших работников для реализации труда на ключевых направлениях деятельности;

2. Данная бизнес-модель актуальна в условиях кризиса, при обострении необходимости внутренних перемен (реорганизации, реструктуризации и т.п.);

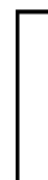
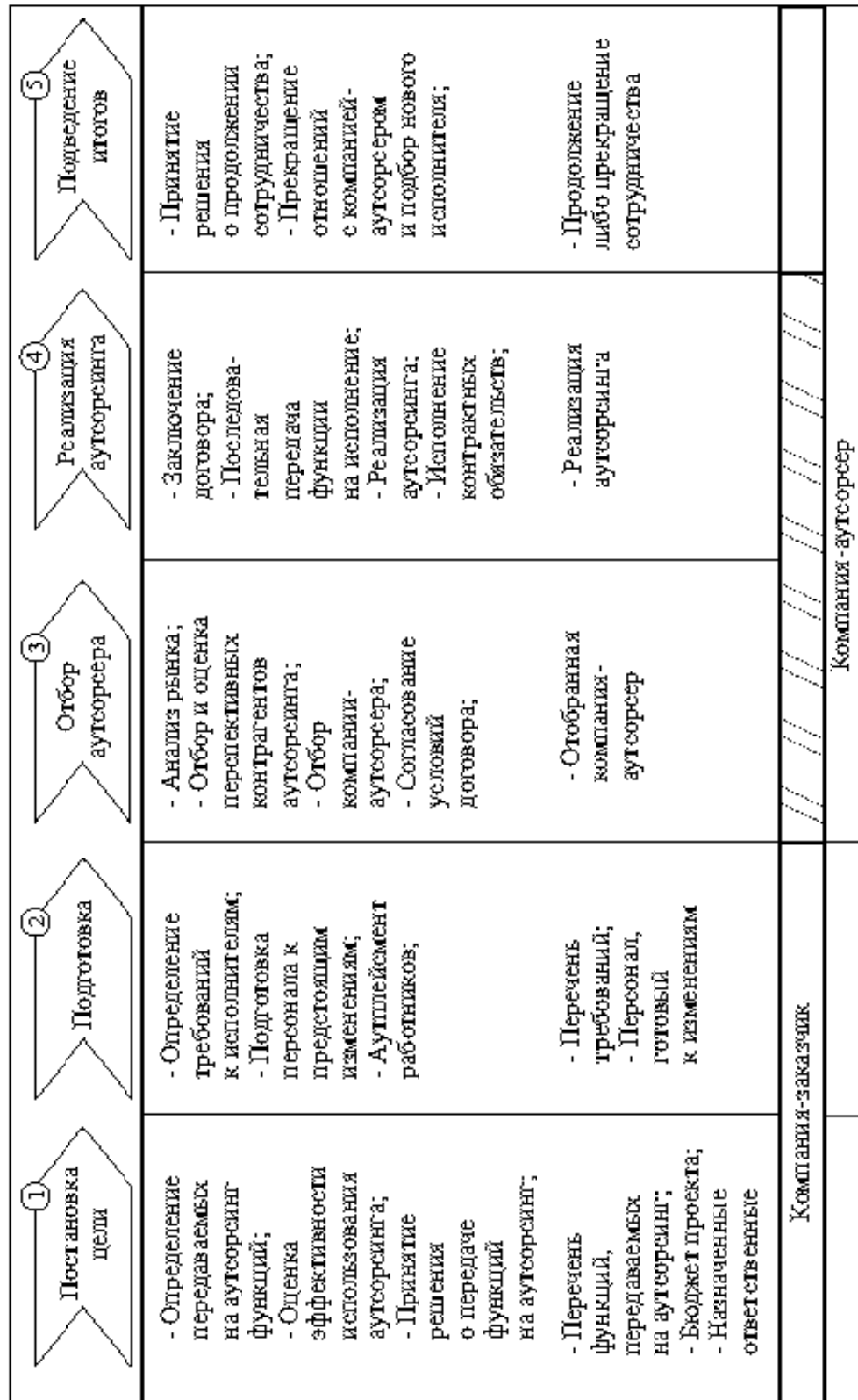
3. Аутсорсинг может быть использован в периоды бурного роста численности персонала (рост компании предполагает соразмерное увеличение численности обеспечивающих категорий работников, в случае использования аутсорсинга необходимость в этом отпадает);

4. Подобная технология целесообразна при низком уровне качества выполнения работниками обеспечивающих функций;

5. Аутсорсинг позволяет перевести часть затрат из постоянных в переменные, при этом организация снижает свои издержки, высвобождает внутренние ресурсы;

6. В результате использования аутсорсинга упрощается структура организации, улучшается ее прозрачность и управляемость;

7. Аутсорсинг предполагает качественное выполнение функций, переданных компании-аутсорсеру, за счет их реализации высококвалифицированными специалистами, с помощью передовых технологий.



Полное вовлечение



Частичное вовлечение

Типовой процесс реализации аутсорсинга в компании

В то же самое время аутсорсинг обладает и рядом потенциальных недостатков. Практика позволяет выделить следующие негативные последствия от его использования:

1. Возможна утечка конфиденциальной информации. Для решения данной проблемы компании могут передавать разные процессы различным компаниям-аутсорсерам, что, однако, может увеличить издержки, минимизировать ключевые преимущества аутсорсинга либо выстраивать долгосрочные отношения с добросовестными партнерами, которые зарекомендовали себя на рынке подобных услуг.

2. Организация рискует потерять контроль над собственными ресурсами и процессами. После реализации аутсорсинга менеджмент компании может потерять должную осведомленность о процессах, происходящих в сфере, где работают подрядчики, и вследствие этого принимать неадекватные решения.

3. Сотрудники компании могут лишиться рабочих мест, в результате ухудшается морально-психологический климат в коллективе из-за страха попасть под аналогичную оптимизацию.

4. Со временем организация безвозвратно теряет возможность реализовывать обеспечивающие функции силами собственных сотрудников. В случае неожиданного отказа от услуг аутсорсера или его банкротства компания не сможет полноценно самостоятельно выполнять функции, которые раньше выполнял подрядчик, в силу отсутствия необходимых знаний и опыта из-за длительного пользования услугами чужих специалистов.

5. На неразвитых рынках в условиях недостаточно сильной конкуренции аутсорсер, заключив контракт, может взвинчивать цены и не очень тщательно следить за качеством выполнения работы, понимая, что клиент не сможет найти другого поставщика услуг.

Таким образом, используя аутсорсинг, предприятия получают возможность концентрировать свои усилия на наиболее прибыльных секторах производственной деятельности, на своей специфике, отсекая при этом осуществление второстепенных функций. Однако подходить к использованию данной технологии нужно взвешенно, оценивая все преимущества и недостатки реализации подобных изменений в деятельности компании.

Подобная работа была реализована в ряде промышленных предприятий. Рассмотрим ее результаты, полученные в ходе проведенного нами мониторинга, но прежде охарактеризуем рынок аутсорсинговых услуг в целом по России.

*Перспективы аутсорсинга в России и направления его использования в промышленности (на примере предприятий Свердловской области).* История использования аутсорсинга насчитывает в нашей стране не более 10 лет. За это время объемы рынка аутсорсинговых услуг значительно выросли. Так, согласно данным консалтинговых компаний, коммерческий рынок аутсорсинга в России в 2013 г. в стоимостном выражении составил 3,5–4 млрд долл. (включая ИТ-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов). С учетом оценки оборота подразделений крупнейших отечественных компаний, функции которых могут быть переданы на аутсорсинг, общий потенциал российского рынка аутсорсинга можно оценить в 11–12 млрд долл. [6].

К концу 2014 г., несмотря на экономическую ситуацию, рынок аутсорсинга в России вырос на 4%. По оценкам консалтинговой компании Gartner, прогноз роста на 2015 г. составляет 4,5%, при этом расходы на ИТ-аутсорсинг будут стабильно расти до 2018 г. [7].

По мнению экспертов IDC, в настоящее время отечественный рынок аутсорсинга уже достиг той стадии зрелости, на которой клиенты могут отдать, а подрядчики – принять на аутсорсинговое обслуживание любые функции. Исключение составляют только функции управления в силу их ключевого значения для бизнеса.

Несмотря на то что аутсорсинг как технология взаимоотношений заказчика и исполнителя аутсорсинговых услуг занимает видное место в экономике, отечественный бизнес зачастую с осторожностью приглядывается к возможностям его внедрения в свою практику, пытается прежде взвесить все «за» и «против» от использования данной технологии.

Анализ опыта ряда промышленных предприятий в использовании аутсорсинга позволил сделать нам следующие выводы:

1. В настоящее время крупные российские компании используют различные программы по оптимизации численности, основанные как на традиционных, так и новых технологиях, включая:

- сокращение численности управленческого персонала;

- оптимизацию численности персонала в результате централизации функций;

- вывод непрофильного производства в дочерние общества;

- передачу функций на аутсорсинг сторонним организациям.

2. К основным функциям (подразделениям), подлежащим оптимизации, относятся: автотранспортное и ремонтное обслуживание, горно-капитальные, горнопроходческие, взрывные работы, разработка месторождений, золото-извлекающие работы (переработка руды); благоустройство, энергообеспечение, служба безопасности, бухгалтерский учет, социальная сфера (цех питания, центр обучения, дворец культуры).

3. Сокращение численности персонала в результате мероприятий, направленных на оптимизацию, составляет в среднем по изучаемым предприятиям от 20 до 70%.

4. Сокращение затрат на персонал по результатам мероприятий, направленных на оптимизацию численности, составляет порядка 30% (по данным ЗАО «Группа ЧТПЗ») и 80% (по данным ОАО ГМК «Норильский никель»).

5. Период программы оптимизации в среднем рассчитан от 1 года до 5 лет.

Некоторое время назад нами было проведено анкетирование по ряду предприятий металлургического комплекса Свердловской области, чтобы выявить масштабы и характер использования аутсорсинга в их практике. Оно показало, что аутсорсинг осуществляется на большинстве металлургических предприятий области. Кроме того, нами были проанализированы официальные материалы, представленные на сайтах изученных компаний, годовые отчеты, обобщены аналитические записки с информацией, касающейся изменения численности персонала.

Как и во многих промышленных регионах и на крупных металлургических предприятиях России, в Свердловской области большую роль в развитии аутсорсинга сыграли способы и экономические механизмы образования малых предприятий, сконцентрированных вокруг крупных металлургических. Это характерно для таких предприятий, как НТМК, КУМЗ, СинТЗ, ПНТЗ, БАЗ, УАЗ. На базе различных цехов предприятий возникало несколько ав-

тономных фирм с различной специализацией. Часть малых предприятий образовывалась путем создания дочерних фирм при крупном предприятии, а их учредителем или одним из учредителей выступало само предприятие.

Информация об основных направлениях использования аутсорсинга и оптимизации численности крупнейших промышленных предприятий представлена в таблице 1.

Как видно из таблицы, рассматриваемые компании зачастую используют вывод непрофильных функций в дочерние организации. В данном случае необходимо говорить об особой разновидности аутсорсинга, которую можно обозначить как инсорсинг. Проведенный нами обзор отечественных научных работ показал, что понятие «инсорсинг» используется в разрозненных трактовках, практически не используется самостоятельно, всегда только в связке с понятием «аутсорсинг» [8]. Распространена трактовка, согласно которой инсорсинг – разновидность аутсорсинга, при которой в качестве исполнителя выступает дочернее или аффилированное юридическое лицо [9].

В контексте данной работы под инсорсингом мы предлагаем понимать особую технологию оптимизации деятельности организации, которая предполагает консолидацию определенных процессов в рамках одного подразделения, с последующим выводом его за пределы формальной структуры компании (в формате дочерней организации). В свою очередь, ДО будет выполнять функции аутсорсинга для других структурных единиц организации, а также может реализовывать функции для сторонних контрагентов.

По данным анкет, металлургическими предприятиями передаются на инсорсинг технологические процессы, связанные с ремонтом оборудования, лабораторно-исследовательские испытания, транспорт, вспомогательные производства, сервис программных продуктов, оздоровление и общественное питание работников предприятия, что способствует не только значительному росту производительности труда, снижению издержек на обслуживание оборудования, но и оптимизации численности персонала. Также следует отметить, что на ряде металлургических предприятий аутсорсинг используется и в виде привлечения сторонних организаций для решения определенного круга задач на предприятии.

Таблица 1

## Информация об основных направлениях оптимизации численности ряда российских промышленных предприятий

Показатели	ОАО «Грубная металлургическая компания»	ЗАО «Группа ЧТПЗ» (Челябинский трубопрокатный завод)	ООО «ЕвразХолдинг»	ОАО ГМК «Норильский никель»
1. Направления оптимизации численности и затрат на персонал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение численности обслуживающего и управленческого персонала;</li> <li>2. Вывод непрофильного производства в ДО (до-черные организации)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение численности обслуживающего и управленческого персонала;</li> <li>2. Вывод непрофильного производства в ДО</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимизация численности управленческого персонала;</li> <li>2. Сокращение численности (продажа ДО);</li> <li>3. Вывод непрофильного производства в ДО;</li> <li>4. Передача функций на аутсорсинг сторонним организациям;</li> <li>5. Централизация функций</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование отраслевых ДО (дочерних обществ);</li> <li>2. Вывод золотодобывающего производства в ДО;</li> <li>3. Вывод непрофильного производства в ДО</li> </ol>
2. Структурные подразделения (функции), подлежащие оптимизации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Автотранспортное подразделение;</li> <li>2. ЖКХ;</li> <li>3. Цех центрального ремонтного оборудования;</li> <li>4. Цех сервисного обслуживания;</li> <li>5. Лаборатория автоматизации и механизации;</li> <li>6. Проектный отдел;</li> <li>7. Комбинат питания;</li> <li>8. Дворец культуры</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Автотранспортный цех;</li> <li>2. ЖДЦ;</li> <li>3. Складское хозяйство;</li> <li>4. Центр обучения;</li> <li>5. Бухгалтерский учет;</li> <li>6. Строительство;</li> <li>7. Ремонт оборудования;</li> <li>8. Социальная сфера;</li> <li>9. Инжиниринговый центр;</li> <li>10. Энергообеспечение;</li> <li>11. Служба безопасности;</li> <li>12. Контроль качества</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Автотранспортное обеспечение;</li> <li>2. Подразделения хозяйственного обслуживания;</li> <li>3. Цех благоустройства;</li> <li>4. Финансово-экономические службы и бухгалтерия;</li> <li>5. Ремонт оборудования, зданий, сооружений;</li> <li>6. Производство, восстановление оборудования, запчастей;</li> <li>7. Энергообеспечение;</li> <li>8. Служба безопасности;</li> <li>9. Учебно-производственный центр;</li> <li>10. Социальная сфера;</li> <li>11. Горно-капитальные, горнопроходческие, взрывные работы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка месторождений золота;</li> <li>2. Золотоизвлекательные работы (переработка руды);</li> <li>3. Ремонтные подразделения;</li> <li>4. Энергообеспечение;</li> <li>5. Строительство;</li> <li>6. Обеспечение производства продукции;</li> <li>7. Научно-исследовательская и проектно-испытательная деятельность;</li> <li>8. Социальная сфера</li> </ol>

Вывод непрофильных активов в самостоятельные бизнес-структуры, сокращение удельного веса неосновного персонала в общей численности работающих на предприятии, оптимизация количества управленческого персонала и ряд других организационных факторов помогает руководству предприятия выделить основное направление деятельности и остановиться на выпуске основного вида продукции. Помимо анкетных данных, полученных от предприятий, в данной записке были использованы статистические данные (по выборке из 41 металлургического предприятия). Как показал данный анализ по ряду крупных металлургических предприятий области, примененный на предприятиях аутсорсинг привел к росту выпуска основного вида продукции. Порядка 20% увеличения производительности труда в исследуемых компаниях напрямую связано с увеличением мощностей, остальные 80% – с организационными изменениями, в том числе с использованием аутсорсинга.

Для оценки востребованности аутсорсинга среди отечественных компаний, возможностей его использования и препятствий на пути его внедрения в практику нами было проведено социологическое исследование отношения руководителей и персонала ряда отечественных организаций к аутсорсингу. Рассмотрим его результаты.

*Результаты исследования отношения участников трудовых отношений к возможностям использования аутсорсинга.* Целью исследования был сбор и анализ первичной социологической информации для оценки перспектив внедрения аутсорсинга в практику отечественных компаний с точки зрения работодателей и работников.

Объектом выступил персонал (менеджмент и рядовые сотрудники) ряда промышленных организаций, действующих на территории Алтайского края Российской Федерации.

Предметом исследования было определенное отношение персонала исследуемых организаций к возможностям использования аутсорсинга на практике.

Для достижения поставленной цели нами были сформулированы исследовательские задачи, в соответствии с которыми были выдвинуты следующие гипотезы:

1. *В исследуемых организациях в последние годы обострилась необходимость передачи на аутсорсинг некоторых функций, обусловленная потребностями в оптимизации деятельности, снижении издержек, улучшении управляемости компанией.*

2. *По мнению опрошенных менеджеров, ключевым фактором, мешающим использовать аутсорсинг в их практике, является отсутствие у них необходимого опыта, по мнению опрошенных работников – отсутствие законодательного регулирования данной сферы деятельности, как следствие, недостаток гарантий для персонала.*

3. *Для компании-заказчика ключевым критерием отбора компании-аутсорсера является стоимость ее услуг.*

4. *Основными рисками использования аутсорсинга для компании-заказчика является страх потери конфиденциальной информации.*

5. *Компании, которые уже используют аутсорсинг в своей практике, практически не озадачиваются вопросами аутплейсмента персонала, чьи функции передаются на аутсорсинг.*

6. *Основными направлениями развития отечественной практики аутсорсинга, по мнению менеджеров, должны стать «законодательное регулирование аутсорсинга», «создание интернет-платформы аутсорсинга» и «стандартизация аутсорсинга».*

С целью проверки гипотез нами было проведено аналитико-описательное исследование. Используемые методы сбора данных – стандартизированное интервью с директорами и руководителями подразделений организаций, анкетный опрос работников подразделений.

В ходе интервью было опрошено 32 руководителя, уже имеющих опыт использования аутсорсинга в своей деятельности либо планирующих это сделать, а также и те, кто считает его неприемлемым для своей организации.

Также анкетным опросом было охвачено более 150 работников исследуемых организаций.

Исследование восприятия аутсорсинга респондентами проводилось по 2 направлениям. В первую очередь, все опрошенные, вне зависимости от опыта использования аутсорсинга, отвечали на вопросы, связанные с оценкой отношения к отдельным сторонам данной технологии – этому была посвяще-

на первая часть анкеты. Вторая часть анкеты предназначалась для тех, кто знаком с аутсорсингом на практике, и предполагала оценку конкретных практических решений, которые ему сопутствуют.

В результате анализа информации, выявленной из структурированного интервью и анкетного опроса, нами были получены следующие данные.

*Отношение к аутсорсингу.* В первую очередь нам было необходимо выяснить, как в целом работодатели и работники исследуемых организаций относятся к аутсорсингу. Всех опрошенных можно разделить на 2 группы: те, кто уже использует его в своей практике, и те, кто этого не делает. В свою очередь, в каждой из групп можно выделить отдельные категории опрошенных, они представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Отношение респондентов (работодателей и работников) к аутсорсингу**

Варианты ответов	Работодатели		Работники	
	кол-во отданных голосов (чел.)	в % от числа опрошенных	кол-во отданных голосов (чел.)	в % от числа опрошенных
Активно (постоянно) используют	5	15,6	–	–
Будут расширять использование	1	3,1	–	–
Ограниченно используют	6	18,8	27	17,8
Будут сокращать использование	2	6,3	–	–
Планируют попробовать	8	25,0	8	5,3
Не определились	6	18,8	11	7,2
Был единичный опыт, но отказались по объективным причинам	3	9,4	17	11,2
Отрицательно относятся	1	3,1	89	58,6
Всего: 184 опрошенных	32	100	152	100

Те компании, которые уже используют аутсорсинг в своей практике, относятся к нему положительно, лишь несколько менеджеров обозначили свое беспокойство качеством услуг и размышляют над сокращением использования аутсорсинга. Среди компаний, которые еще не апробировали данную практику, примерно половина (25% от общего числа опрошенных менеджеров) планирует сделать это в ближайшее время, часть (9,4% от числа менеджеров) уже отказалась от аутсорсинга по объективным причинам (низкое качество услуг аутсорсеров), и лишь 3% менеджеров категорически против его использования. Таким образом, среди менеджеров самым выбираемым вариантом оказался «Планируют попробовать», что видимо, связано с экономическим кризисом, который требует пересмотра подходов к организации бизнеса в настоящее время. В числе работников – большая часть категорически против использования аутсорсинга (более половины опрошенных), при том, что они ни разу не ис-

пользовали данную форму трудовых отношений. Меньше 20% работников ограниченно используют аутсорсинг в своей деятельности, видимо, понимая под этим подработки на стороне. Наша гипотеза №1 в части актуальности аутсорсинга подтвердилась.

*Привлекательные факторы использования аутсорсинга.* В первую очередь необходимо было определить основные причины, которые, по мнению респондентов, обуславливают актуальность аутсорсинга для компании. Данный круг причин был определен по результатам интервьюирования менеджеров исследуемых организаций. Привлекательные стороны использования аутсорсинга, по мнению менеджеров:

- дефицит собственных ресурсов (42,42%);
- снижение себестоимости продукции (16,85%);
- экономический эффект (87,65%);
- лучшая управляемость организацией (47,53%);



- снижение ответственности за счет передачи ее аутсорсеру (5,56%);
- привлечение специалистов с определенными знаниями и навыками (77,78%);
- высвобождение внутренних ресурсов для решения других задач (65,21%).

Опрос показал, что для опрошенных менеджеров аутсорсинг в первую очередь привлекателен экономическим эффектом, который он несет для компании, и тем, что он позволяет высвободить ресурсы для решения актуальных задач. Такие факторы, как «возможности привлечения

опытных специалистов, передового опыта», практически не играют никакой роли, так же, как и «снижение ответственности». Таким образом, гипотеза №1 подтвердилась полностью.

Далее мы попытались узнать у респондентов информацию о том, какие причины, по их мнению, мешают активному использованию аутсорсинга в отечественных организациях, чего не хватает для его успешного развития (можно было выбрать несколько вариантов ответов). Распределение ответов на соответствующий вопрос приведено в таблице 3.

Таблица 3

**Причины, мешающие использовать аутсорсинг в настоящее время, по мнению менеджеров**

Варианты ответов	Количество отданных голосов менеджеров	Количество отданных голосов работников
Недостаточная осведомленность о возможностях аутсорсинга	2	7
Отсутствие опыта использования аутсорсинга и связанные с этим риски	14	34
Риск утечки конфиденциальной информации, вопросы защиты коммерческой тайны	4	0
Внутренние трудности, инертность в принятии решений	0	0
Риск потери контроля над функцией	0	3
Неудовлетворительный уровень качества услуг аутсорсера	7	7
Высокая стоимость услуг аутсорсера	17	19
Незначительный экономический эффект	0	11
Противодействие внутри компании со стороны сотрудников	0	57
Недостаточно развитая законодательная база по вопросам аутсорсинга	2	121
Итого	46	259

Данный вопрос был включен в оба вопросника (как для менеджеров, так и для работников). С точки зрения менеджеров, ключевыми сдерживающими факторами использования аутсорсинга являются отсутствие у них необходимого опыта и высокая стоимость подобных услуг. По мнению же опрошенных работников, таковыми являются отсутствие законодательного регулирования данной сферы деятельности (как следствие, недостаток гарантий для персонала), противодействие со стороны персонала и мнение, что у исполнителей отсутствует опыт оказания подобных

услуг. Как видно, наша исследовательская гипотеза №2 подтвердилась.

Малозначительными для респондентов являются такие факторы, как «риск утери конфиденциальной информации», «внутренние трудности, инертность в принятии решений». В сопоставлении с аналогичными исследованиями данный уровень оказался значительно ниже, чем предполагалось, что может быть обусловлено региональными особенностями, меньшим масштабом внедрения аутсорсинга в практику, как следствие, предпочтением передать на аутсорсинг лишь простейшие обеспе-

чивающие функции, т.е. гипотеза №4 не подтвердилась. Огорчает тот факт, что ни один из опрошенных менеджеров не отметил в качестве причины «противодействие внутри компании со стороны сотрудников», что говорит о мало-значительности данного фактора, пренебрежении руководства к мнению работников.

Отдельный блок вопросов предназначен для организаций, которые уже внедрили аутсорсинг в свою практику. В первую очередь мы постарались узнать, каков их опыт использования аутсорсинга: сколько он уже продолжается, каковы его масштабы, для этого в вопросник были включены соответствующие вопросы.

*Информация о длительности использования аутсорсинга.* Большая часть исследуемых организаций, которые уже используют аутсорсинг в своей деятельности, делают это в течение последних 3 лет (17%). «Старожилов», т.е. тех компаний, которые внедрили аутсорсинг в своей деятельности более чем 3 года назад, в выборке не оказалось. Все-таки начало активного использования аутсорсинга пришлось на годы после кризиса 2008 г. Крупных аутсорсинговых компаний в регионе практически нет, в какой-то мере можно говорить о неразвитости инфраструктуры аутсорсинга.

*Используемые на предприятии модели взаимодействия.* Респондентам было предложено три варианта ответов, в зависимости от масштаба использования аутсорсинга в компании: а) аутсорсинг отдельных задач, который предполагает сохранение подразделения в организации – большая часть организаций использует именно эту форму взаимодействия (61% опрошенных), б) аутсорсинг целой функции, с отказом от соответствующего подразделения в организации (33% опрошенных); в) аутсорсинг отдельных ресурсов (специалистов, оборудования) – данная форма взаимодействия практически не представлена в исследуемой практике (6% опрошенных).

Использование аутсорсинга в любом случае предполагает отказ от некоторой части персонала организации, которая осуществляла преобразуемые функции ранее. Лишь половина опрошенных менеджеров сообщила, что перед использованием аутсорсинга в компании применяются процедуры аутплейсмента, который представляет собой вид деятельности,

предусматривающий комплекс мероприятий по сопровождению и поддержке сотрудников с целью соблюдения правовых норм, ориентации на рынке труда и психологической поддержки со стороны организации при их увольнении. Гипотеза №5 подтвердилась.

*Основной критерий при выборе аутсорсера.* Далее мы постарались узнать, каковы основные критерии, по которым отбирается компания-аутсорсер.

Ключевым фактором принятия решения о переходе к аутсорсингу является стоимость этих услуг, этот же фактор определяет в первую очередь выбор организации-аутсорсера. Гипотеза №3 ожидаемо подтвердилась. Данный результат является удручающим, так как принятие решения об аутсорсинге функции уже предполагает оценку эффективности его использования, т.е. в стоимостном выражении он в любом случае должен быть эффективен (когда использовать аутсорсинг функции дешевле, чем реализовывать ее функциями отдельного подразделения). Поэтому на первый план должен выйти вопрос оценки качества реализации функции после ее аутсорсинга, однако это не так, финансовые показатели все равно первичны.

Из факторов, которые влияют на выбор компании-аутсорсера у компании-заказчика, также были обозначены: рыночная репутация, большой опыт в выполнении соответствующих функций. В числе прочих были указаны такие факторы, как «гибкие условия контракта», «размер компании».

*Основные риски при взаимодействии заказчик – аутсорсер.* С какими же рисками сопряжено использование аутсорсинга в деятельности их компании? По мнению респондентов, для аутсорсинга на практике характерны незначительные риски при использовании. С одной стороны, это может быть объяснено тем, что на аутсорсинг передаются незначимые функции, с другой стороны, большая часть обозначенных рисков, по мнению опрошенных, связаны с одной проблемой – изначально неудачным выбором компании-аутсорсера (45,49%). Другими рисками при взаимодействии компании-заказчика и компании-аутсорсера являются: недостаточная квалификация специалистов аутсорсера (10,49%); плохая координация работы со стороны заказчика (8,35%); плохая

координация работы со стороны аутсорсера (23,22%); плохие коммуникации между заказчиком и аутсорсером (12,35%).

*Стоп-факторы использования услуг компании-аутсорсера.* Также нами были определены условия, при наличии которых компания-

заказчик не будет пользоваться услугами данной компании-аутсорсера, по мнению менеджеров. Подобные причины отказа от услуг компании-аутсорсера приведены в таблице 4.

Таблица 4

**Стоп-факторы использования услуг компании-аутсорсера**

Варианты ответов	Количество отданных голосов (чел.)	В % от числа опрошенных
Отсутствие опыта реализации данных функций	0	0,0
Отсутствие текущих заказчиков	0	0,0
Большое количество негативных отзывов	9	28,1
Плохое качество работы исполнителей	6	18,8
Трудности у компании-аутсорсера с деятельностью	17	53,1
Итого	32	100,0

В числе основных факторов, которые негативно могут сказаться на отношении к компании-аутсорсеру, были определены «Трудности у компании-аутсорсера с деятельностью» (53,1% от числа принявших участие в интервью менеджеров) и «Большое количество негативных отзывов» (28,1% от числа принявших участие в интервью менеджеров). Из замечаний опрошенных можно сделать вывод, что перед началом взаимодействия с аутсорсером в любом случае будет сделана оценка его деятельности, проведен анализ финансовых показателей и

т.п., поэтому в дальнейшем внимание в первую очередь будет уделяться качеству работы исполнителей, данный вариант ответа выбрало 18,8% опрошенных. Этот результат показывает, что значение эффективной работы исполнителей со стороны компании-аутсорсера возрастает.

И, наконец, для того чтобы выяснить, какими способами можно повысить эффективность использования аутсорсинга, в анкету был включен соответствующий вопрос. Распределение ответов на него приведено в таблице 5.

Таблица 5

**Возможные направления развития аутсорсинга в отечественной практике, по мнению опрошенных (не более 3 вариантов)**

Варианты ответов	Количество отданных голосов менеджеров	Количество отданных голосов работников
Выпуск методических пособий, рекомендаций и справочников по вопросам аутсорсинга	2	13
Законодательная регламентация аутсорсинга со стороны государства	26	134
Создание соответствующей интернет-платформы аутсорсинга	6	15
Развитие ассоциации аутсорсинга	16	45
Проведение конференций, «круглых столов» и прочих подобных мероприятий по аутсорсингу	6	19
Стандартизация деятельности аутсорсеров	24	24
Обучение специалистов по аутсорсингу	12	98
Итого	92	152

Опрошенные могли выбрать несколько вариантов ответов на данный вопрос. Как видно из данных таблицы 5, ни один из вариантов не был обойден стороной, все они актуальны (в той или иной мере) для респондентов. В числе самого важного инструмента дальнейшего развития аутсорсинга в отечественной практике менеджерами была определена законодательная регламентация аутсорсинга со стороны государства (28,3% от числа выборов) и стандартизация деятельности аутсорсеров (26,1% от числа выборов). В меньшей степени, чем ожидалось, был выбран вариант ответа «Создание интернет-платформы аутсорсинга», многие менеджеры просто не понимали ее целесообразность. Также респонденты испытывают значительную потребность в развитии ассоциации аутсорсинга (однако, как показали ответы некоторых менеджеров, они не видят в ней необходимости в силу непонятных преимуществ от вхождения в нее организации) и обучение специалистов по аутсорсингу. Самым незначимым вариантом оказался «Выпуск справочных материалов по аутсорсингу». У работников самым выбираемым вариантом стал «Законодательная регламентация аутсорсинга со стороны государства» и «Обучение специалистов по аутсорсингу». Как показало исследование, работники малознакомы с сутью технологии аутсорсинга и особенностей ее реализации, они больше озадачены вопросами собственной безопасности.

Таким образом, исследование показало, что многие исследуемые компании на практике

не сталкивались с аутсорсингом, несмотря на то что почти все из них испытывают потребность в подобных решениях. Ключевыми преимуществами аутсорсинга были названы стоимость реализации для компании, возможность упростить управляемость, сконцентрироваться на ключевых задачах развития. Основные проблемы, которые тормозят его развитие, – отсутствие опыта у менеджеров, отсутствие гарантий для работников (за счет того, что аутсорсинг законодательно не регламентируется). Большая часть выдвинутых нами гипотез подтвердилась.

*Заключение.* Подводя итог, можно отметить, что аутсорсинг является эффективным инструментом оптимизации деятельности промышленных предприятий. Как показал проведенный нами анализ, он позволил обеспечить им доступ к новым производственным и управленческим технологиям, сократить численность персонала и снизить издержки, добиться повышения выпуска основного вида продукции. Отечественные компании положительно рассматривают возможности использования аутсорсинга, все больше внедряют данную технологию в свою практику. Однако их руководство должно помнить, что при переводе подразделений на аутсорсинг важно выдержать грань между желанием повысить показатели производительности труда, конкурентоспособности компании и исключением социальной напряженности на предприятии в связи с сокращением персонала.

#### *Библиографический список*

1. Котляров, И.Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления / И.Д. Котляров // Компетентность. – 2012. – №5 (96). – С. 30.
2. Лепихина, С.Н. Роль аутсорсинга в мировой экономике / С.Н. Лепихина // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – №300-2. – URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-aoutsorsinga-v-mirovoy-ekonomike>.
3. Котляров, И.Д. Аутсорсинг: уточненная классификация и описание этапов внедрения / И.Д. Котляров // Экономика и предпринимательство. – 2013. – №1. – С. 347–351.
4. McKinsey Global Wealth Management Survey 2014. – URL : [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/france/pdfs/global\\_wealth\\_management\\_survey\\_2014.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/france/pdfs/global_wealth_management_survey_2014.ashx).
5. Исследование PWC: Будущее ИТ-аутсорсинга и облачных вычислений. – URL : [http://www.pwc.ru/en\\_GX/gx/technology/cloud-computing/index.jhtml](http://www.pwc.ru/en_GX/gx/technology/cloud-computing/index.jhtml).
6. Македонский, С. Аутсорсинг в России: реальное значение и перспективы развития / С. Македонский // CHIEF TIME. – 2014. – №3. – С. 62.
7. Аутсорсеры подошли к границам дозволенного. – URL : <http://www.cnews.ru/news/line/index.shtml?2015/04/15/594935>.
8. Шанина, А. Аутсорсинг или инсорсинг? Факторы, определяющие преимущества и недостатки для представителей бизнеса / А. Шанина, Л. Молчанова // Финансовая жизнь. – 2013. – №1. – С. 52–54.

9. Сеннатор, А. Аутсорсинг: надежды и реалии (Инсорсинг) / А. Сеннатор // Intelligent Enterprise. – 2010. – №1 (211). – С. 18–25.

*References*

1. Kotlyarov, I.D. Suschnost outsorsinga kak organizatsionno-ekonomicheskogo yavleniya / I.D. Kotlyarov // Kompetentnost. – 2012. – №5 (96). – С. 30.

2. Lepihina, S.N. Rol outsorsinga v mirovoy ekonomike / S.N. Lepihina // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2007. – №300-2. – URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-outsorsinga-v-mirovoy-ekonomike>.

3. Kotlyarov, I.D. Outsorsing: utochnennaya klassifikatsiya i opisaniye etapov vnedreniya / I.D. Kotlyarov // Ekonomika i predprinimatelstvo. – 2013. – №1. – С. 347–351.

4. McKinsey Global Wealth Management Survey 2014. – URL : [http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/france/pdfs/global\\_wealth\\_management\\_survey\\_2014.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey%20offices/france/pdfs/global_wealth_management_survey_2014.ashx).

5. Issledovanie PWC: Budushee IT-outsorsinga i oblachnyih vyichisleniy. – URL : [http://www.pwc.ru/en\\_GX/gx/technology/cloud-computing/index.jhtml](http://www.pwc.ru/en_GX/gx/technology/cloud-computing/index.jhtml).

6. Makedonskiy, S. Outsorsing v Rossii: realnoye znachenie i perspektivy razvitiya / S. Makedonskiy // CHIEF TIME. – 2014. – №3. – С. 62.

7. Outsorseryi podoshli k granitsam dozvolennogo. – URL : <http://www.cnews.ru/news/line/index.shtml?2015/04/15/594935>.

8. Shanina, A. Outsorsing ili insorsing? Faktoryi, opredelyayuschie preimuschestva i nedostatki dlya predstaviteley biznesa / A. Shanina, L. Molchanova // Finansovaya jizn. – 2013. – №1. – С. 52–54.

9. Sennator, A. Outsorsing: nadejdy i realii (Insorsing) / A. Sennator // Intelligent Enterprise. – 2010. – №1 (211). – С. 18–25.