



# МОНИТОРИНГ

ЦНТИБ – филиал ОАО «РЖД»

**ПРИМЕНЕНИЕ И РАЗВИТИЕ  
АУТСОРСИНГА В РОССИИ  
И ЗА РУБЕЖОМ**

**I КВАРТАЛ 2023**

## СОДЕРЖАНИЕ

Профсоюзы подают на компанию BNSF судебный иск, поводом для которого стала передача на аутсорсинг некоторых видов работ (США).....	3
Современные вызовы развитию аутсорсинга в автомобильной промышленности Китая....	4
Эксперты компании M.A.Research подвели итоги 2022 г.: падение рынка логистического аутсорсинга сопоставимо с показателем пандемийного 2020 г. ....	10
«РЖД Логистика» проектирует мультимодальный маршрут от месторождения до предприятия .....	13
Светлана Борматова: «Мы за то, чтобы не просто улучшать бизнес, а переосмыслить его» .....	14
ЦКР: как ОЦО и аутсорсинг работают вместе, и почему это хорошо .....	16
ИТ-аутсорсинг – актуальная форма организации бизнеса или трата времени?.....	19
НАУФОР: госрегулирование аутсорсинга может повысить стоимость финуслуг для конечного потребителя и снизить их доступность.....	23
Финансовые аспекты аутсорсинга в Российской Федерации на современном этапе.....	25
Современные тенденции развития аутсорсинга в таможенной логистике.....	30

## **Профсоюзы подают на компанию BNSF судебный иск, поводом для которого стала передача на аутсорсинг некоторых видов работ (США)**

Группа профсоюзных организаций объявила 7 марта 2023 г. о подаче судебного иска против компании BNSF, причиной которого стала передача на аутсорсинг некоторых видов работ, связанных с инспектированием локомотивов, их техническим обслуживанием и ремонтом. Профсоюзы обвиняют BNSF в сокращении числа штатных сотрудников технических специальностей с целью увеличения прибыли и недобросовестного отношения к соблюдению действующих трудовых соглашений.

Коллективный иск Международного сообщества работников электротехнических специальностей (IBEW), Международной ассоциации механиков и работников аэрокосмической отрасли (District 19) и Международной ассоциации работников металлургической, авиационной, железнодорожной и машиностроительной отрасли (SMART-MD) был подан 24 февраля 2023 г. в окружной суд штата Миссури.

В иске говорится о том, что руководство BNSF искусственным образом создало видимость необходимости передачи на аутсорсинг функции ремонта и технического обслуживания локомотивов для сокращения отставания в этой сфере. Причиной этого отставания, по мнению авторов иска, стали недобросовестные действия руководства компании, к которым, в частности, относятся:

- закрытие цехов;
- отправка сотрудников в отпуск без сохранения заработной платы с последующим их несвоевременным отзывом;
- неспособность поддерживать надлежащую численность штата;
- предложенная инициатива «0% сверхурочных»;
- задержка проведения работ по техническому обслуживанию и ремонту локомотивов и др.

Профсоюзы стремятся подчеркнуть и обосновать связь между действиями BNSF и крушением поезда Norfolk Southern, которое произошло 3 февраля 2023 г. в штата Огайо. По их мнению, передача на аутсорсинг функции технического обслуживания и ремонта локомотивов негативно влияет на безопасность.

Согласно заявлению руководителя IBEW Кеннета У. Купера (Kenneth W. Cooper), BNSF, получая рекордную прибыль, закрывает ремонтные депо и откладывает проведение плановых работ. Учитывая поступающую информацию о суровых мерах со стороны властей штата Огайо, в настоящее время имеет особенное значение своевременное проведение работ по ремонту и техническому обслуживанию высококвалифицированными и

опытными сотрудниками, являющимися членами профсоюзов и несущими ответственность за выполненную работу.

Среди прикрепленных к исковому заявлению дополнительных материалов присутствует также претензия, в которой указано, что сотрудникам неоднократно предлагалось сделать отметки о выполнении определенных пунктов в рамках комплекса работ по техническому обслуживанию, которые в реальности не были выполнены. Это делалось с целью предотвращения появления в электронной системе BNSF отметок о том, что некоторые локомотивы нуждаются в проведении дополнительных ремонтных работ.

В BNSF 10 марта 2023 г. в ответ на просьбу представителей СМИ прокомментировать сложившуюся ситуацию отметили, что существует устоявшаяся судебная практика, в соответствии с которой выносятся решения по подобным исковым заявлениям.

*Источники: trains.com, 07.03.2023 (англ. яз.);  
progressiverailroading.com, 09.03.2023 (англ. яз.)*

### **Современные вызовы развитию аутсорсинга в автомобильной промышленности Китая**

Идея использования аутсорсинга в автомобильной промышленности является относительно новой. Концепция аутсорсинга впервые была реализована на практике в 1996 году компанией FAW-Volkswagen в сфере логистики с целью сокращения транспортных издержек. В настоящее время многие мировые автомобильные компании передают на аутсорсинг не только логистические, но и другие операции и бизнес-процессы, включая производство, научно-исследовательские разработки, маркетинг и др.

В автомобильной промышленности Китая основной моделью аутсорсинга является логистический. Большинство компаний передали логистику транспортных средств на аутсорсинг. Постепенно развивается система аутсорсинга НИР в виде возрождения различных форм научного сотрудничества с ведущими зарубежными компаниями; создания совместных научно-исследовательских центров; приобретения прав на интеллектуальную собственность. В то же время аутсорсинг еще не нашел широкого распространения в других бизнес-процессах.

В китайской автомобильной промышленности аутсорсинг пока используется: для обучения персонала (более 20%), управления информационно-коммуникационными системами (около 20%), ежедневных производственных операций (17%), бухгалтерских расчетов (14%),

исследований и разработок (13%). Однако потенциал аутсорсинга с точки зрения повышения устойчивости ее развития намного выше. Для того, чтобы этот потенциал мог быть реализован, необходимы определенные факторы и условия. Цель данной статьи состоит в выявлении основных проблем, связанных с возможностью развития аутсорсинга в автомобильной промышленности Китая. Для достижения цели поставлены задачи:

- обосновать возможности аутсорсинга в решении задач повышения устойчивости развития автомобильной промышленности;
- охарактеризовать факторы и условия, в которых возможно эффективное развитие аутсорсинга в автомобильной промышленности;
- определить направления на вызовы развитию аутсорсинга в автомобильной промышленности.

*Возможности аутсорсинга в повышении устойчивости развития  
автомобильной промышленности*

Принято считать, что основные достоинства аутсорсинга выражаются в сокращении компаниями своих издержек за счет передачи непрофильного бизнеса другим компаниям. Объясняя выгоды аутсорсинга для автомобильной промышленности, исследователи отмечают, что он позволяет:

- сосредоточиться на основной деятельности, тем самым позволяя повысить ее качество;
- более эффективно использовать имеющиеся ограниченные ресурсы производства;
- повысить экологичность производства, передав «грязные» виды деятельности сторонним компаниям;
- привлечь квалифицированных работников для выполнения неосновных для предприятия видов деятельности;
- повысить уровень доходности и финансовой устойчивости производства.

Все эти рассуждения базируются на предпосылке о том, что компания обладает недостаточными собственными возможностями для развития и нуждается в поддержке извне. Однако в последние годы появилась точка зрения, согласно которой аутсорсинг рассматривается как возможность модернизационного развития компании на основе привлечения ресурсов сторонних компаний.

Авторы считают, что рассматривать возможности аутсорсинга в повышении устойчивости развития автомобильной промышленности следует с амбивалентных позиций: как процесс передачи непрофильных бизнес-процессов внешним компаниям и как процесс привлечения внешних активов

для повышения возможностей собственного развития (табл. 1). Такой подход позволяет более глубоко рассмотреть перспективы использования аутсорсинга в автомобильной промышленности. Более того, если с точки зрения отдельного предприятия повышение устойчивости может обеспечиваться каким-то одним аспектом аутсорсинга, то с точки зрения устойчивого развития автомобильной промышленности в целом целесообразным представляется сочетание обоих аспектов.

Таблица 1

**Возможности аутсорсинга в повышении устойчивости развития  
автомобильной промышленности**

Виды аутсорсинга	Возможности аутсорсинга с точки зрения передачи непрофильного бизнеса сторонним компаниям	Возможности аутсорсинга с точки зрения привлечения ресурсов сторонних компаний для собственного развития
Аутсорсинг исследований и разработок	Экономия средств на осуществление научных исследований	Возможность привлечения потенциала мощных исследовательских организаций
Аутсорсинг производства	Повышение экологической устойчивости за счет передачи «грязного» бизнеса	Возможность производства компонентов с использованием передовых технологий
Маркетинговый аутсорсинг	Сокращение расходов на исследования рынка	Повышение качества взаимодействия с поставщиками и потребителями
Управленческий аутсорсинг	Избавление от рутинных задач	Возможность сосредоточения на стратегических задачах развития
Аутсорсинг ресурсов информационных технологий	Снижение издержек на содержание и обслуживание ИКТ	Преодоление технологической деградации производства

Таким образом, традиционная концепция аутсорсинга, фокусирующаяся на возможностях оптимизации издержек, может быть дополнена представлением об аутсорсинге, как способе модернизации и инноватизации производства на основе привлечения передовых технологий внешних организаций.

*Факторы и условия эффективного развития аутсорсинга  
в автомобильной промышленности*

В исследовании факторов и условий осуществления каких-либо процессов используются разные методологические основания. Наиболее распространенным является ресурсный подход, который фокусируется на специфичных для отрасли ресурсах и компетенциях. При этом традиционно рассматриваемые факторы разделяют на внешние и внутренние. Такой

подход позволяет выделить управляемые факторы, влияние которых можно усилить (для стимулирующих факторов) или нейтрализовать (для негативных факторов), и неуправляемые факторы, на которые повлиять невозможно, но их следует учитывать в принятии управленческих решений.

Среди факторов и условий развития также можно выделить факторы риска и стрессовые факторы. Такое разделение позволяет разграничить факторы краткосрочного воздействия, связанные вероятностью проявления определенных рисков событий, и стратегические системные факторы, которые формируются долгосрочными тенденциями.

Характеризуя внешние и внутренние факторы и условия эффективного развития аутсорсинга автомобильной промышленности, авторы одновременно акцентируют внимание на то, какие из них являются рисковыми, а какие стрессовыми.

Внутренние факторы и условия связаны с внутренней средой предприятия, ее организационной структурой, бизнес-процессами, целями развития. Если политика организации выстроена так, чтобы обеспечить максимальный контроль за всеми бизнес-процессами, то это не способствует развитию аутсорсинга. Однако природа деятельности автомобильных компаний предопределяет необходимость значительных постоянных инвестиций в основное производство. Поэтому задачи снижения издержек могут стать мотивацией перехода на аутсорсинг.

В то же время, специфика активов автомобильной промышленности может создать сложности в поиске подходящих партнеров для выполнения определенных контрактов. И это, может привести не к снижению, а росту издержек.

Внутренняя политика компании, не ориентированная на развитие внешних взаимодействий и специфика активов, – это стрессовые факторы для развития аутсорсинга автомобильных компаний.

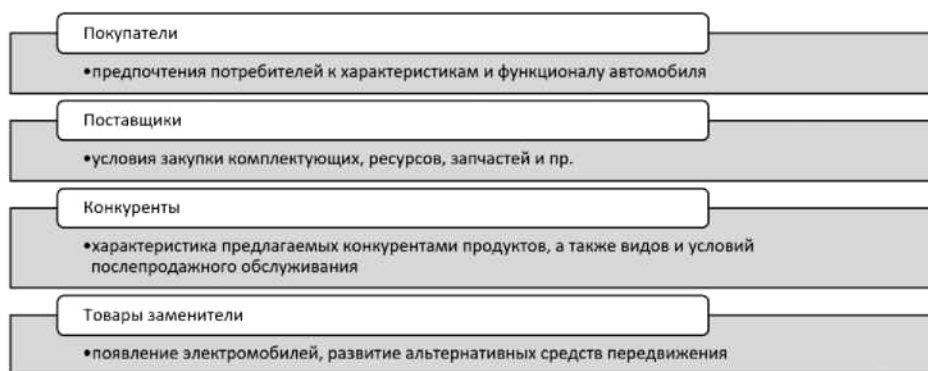
К внутренним факторам и условиям, которые в большей степени являются рисковыми, можно отнести финансовое положение предприятия, а также качество управленческих процессов. Низкий уровень финансового развития может побудить компанию не привлекать высококвалифицированных партнеров для аутсорсинга, а осуществлять самостоятельное производство более дешевых заменителей. С точки зрения организационного управления эффективность аутсорсинга будет определяться наличием эффективных организационных процедур взаимодействия с партнерами.

В исследовании внешних факторов, определяющих эффективность внедрения аутсорсинга в автомобильную промышленность, можно

базироваться на «пяти силах Портера»: покупатели, поставщики, старые конкуренты, новые конкуренты, товары заменители.

Современное состояние внешней среды функционирования автомобильной промышленности таково, что оно требует непрерывного повышения качества производства, совершенствования технологий, которые становятся все более сложными. Как правило, в таких условиях предприятию достаточно сложно управлять самостоятельно всеми звеньями цепочки создания стоимости. Поэтому рыночная конкуренция подталкивает их к аутсорсингу.

Характеристика внешних факторов применительно к процессам развития аутсорсинга в автомобильной промышленности представлена на рис. 1.



*Рис. 1. Характеристика внешних факторов развития аутсорсинга в автомобильной промышленности*

Перечисленные факторы относятся в большей степени к рисковым. Их проявление возможно с определенной степенью вероятности. С точки зрения стрессовых факторов к внешним рыночным факторам, определяющим целесообразность и эффективность применения аутсорсинга, следует отнести институциональные факторы и уровень государственного регулирования в сфере автомобильного производства. Так, например, в ряде стран правительства поддерживают собственное производство запчастей и комплектующих, повышая барьеры для зарубежных компаний. Это создает определенные препятствия для развития международного аутсорсинга.

Очевидно, внешние факторы развития автомобильных компаний следует рассматривать как вызовы, которые не только представляют угрозу, но и определяют возможности для развития. В частности, к основным таким вызовам для китайской автомобильной промышленности можно отнести следующие:

– экономические кризисы разной природы, которые влияют на потребительское поведение, а также на возможности эффективного использования компаниями своих ресурсов;



- высокий уровень конкуренции на автомобильном рынке;
- недостаточный уровень зрелости рыночной среды для развития аутсорсинга;
- непопулярность концепции аутсорсинга бизнеса среди руководства компаний.

### *Направления на вызовы развитию аутсорсинга*

Институциональная система развития рынка в Китае еще находится в стадии трансформации. Она недостаточно зрела с точки зрения рыночной экономики и сталкивается с различными проблемами для развития аутсорсинга в автомобильной промышленности. Индустрия аутсорсинга обладает недостаточными технологиями и слабыми возможностями в области исследований и разработок; инновации в области политики аутсорсинга отстают от промышленного развития и испытывают нехватку высокотехнологических талантов. Для развития аутсорсинга в автомобильной промышленности Китая необходимы изменения в законах и нормативных актах. Основные направления изменений должны выражаться в следующем.

Во-первых, необходима стандартизация аутсорсинговой деятельности, введение отраслевых норм. Это позволит упорядочить взаимодействия между сторонами аутсорсинга, снизить уровень информационной асимметрии, а также способствовать развитию доверительных отношений партнеров.

Во-вторых, необходимо развитие инфраструктуры взаимодействия, способствующей минимизации транзакционных и рыночных издержек. Это одно из важнейших условий развития аутсорсинга, учитывая, что основной мотивацией для его внедрения является снижение затрат на предприятии.

В-третьих, следует развивать инновационное мышление у руководства компаний, позволяющее им понимать и принимать современные концепции развития.

В-четвертых, необходимо развитие механизмов, позволяющих повышать эффективность субподрядных отношений, обеспечивая добросовестность партнеров и препятствуя оппортунистическому поведению.

Таким образом, усиление рыночной конкуренции в автомобильной промышленности обуславливает необходимость непрерывного совершенствования технологии производства, повышения эффективности взаимодействия с партнерами и потребителями, а также развития новых форм взаимодействия и послепродажного обслуживания. Это приводит к тому, что автомобильные компании не могут самостоятельно эффективно

осуществлять все процессы в цепочках создания ценности и побуждает их выбирать аутсорсинг.

Аутсорсинг позволяет не только сократить издержки компаний, но и значительно повысить инновационность деятельности за счет привлечения высококвалифицированных партнеров. Однако, несмотря на возможности аутсорсинга в повышении устойчивости развития автомобильных компаний, современные условия развития китайской экономики определяют вызовы его развитию. Данные вызовы связаны, прежде всего, с неразвитостью институциональной среды взаимодействий, а также недостаточным пониманием концепции аутсорсинга и ее значимости в повышении устойчивости развития со стороны руководства компаний. Эффективность ответов на данные вызовы во многом определяется деятельностью органов государственного управления.

*Источник: Вестник академии знаний. – 2023. – №54 (1).– с. 166-170*

### **Эксперты компании М.А.Research подвели итоги 2022 г.: падение рынка логистического аутсорсинга сопоставимо с показателем пандемийного 2020 г.**

Введение санкций в ответ на спецоперацию в Украине негативно повлияло на российский рынок транспортно-логистических услуг (ТЛУ): после восстановительного роста более чем на 14% в 2021 г. произошло резкое замедление динамики стоимостного объема рынка логистического аутсорсинга. Эксперты компании М.А. Research подвели итоги 2022 г. и проанализировали ситуацию. Особенно сильно пострадали сегменты международных перевозок воздушным и автомобильным транспортом, а также сократилась выручка компаний, предоставляющих комплексные логистические услуги.

Согласно оценке М.А.Research, по итогам 2022 г. объем рынка ТЛУ в текущих ценах увеличился на 1,7%, тогда как рост ВВП РФ за счет высокого уровня инфляции составил 11,5%. В реальных ценах падение рынка логистического аутсорсинга в 2022 г. сопоставимо с показателем пандемийного 2020 г.: на 6,3% год к году.

При этом, согласно исследованию «Рынок логистического аутсорсинга. Итоги 2021 г., оценки на 2022 г. и прогноз до 2025 г.», объем рынка транспортно-экспедиторских услуг (включая перевалку в портах) увеличился в текущих ценах на 1,6%. Рост тарифов на грузоперевозки в отдельных сегментах позволил частично компенсировать потери в тоннаже и грузообороте.

Наиболее сильно сократилась выручка транспортных компаний в сегменте авиаперевозок (-57%). Повышение тарифов обеспечило положительную динамику выручки в сегменте железнодорожных перевозок при сокращении погрузки и грузооборота. Рост отмечался в сегментах автомобильных и морских перевозок (в тоннаже, по грузообороту и в стоимостном объеме).

Снижение международных грузопотоков под влиянием западных антироссийских санкций сказалось на работе российских портов, грузооборот которых в 2022 г. показал минимальный рост (на 0,7%) по сравнению с 1,8% в 2021 г. При этом положительная динамика в 2022 г. обеспечивалась увеличением перевалки каботажных грузов при резком сокращении импортных и транзитных грузов. Контейнерооборот портов РФ упал на 23,4%, порты Балтийского бассейна при этом потеряли 56%.

В 2022 г. существенно возрос спрос на услуги экспедирования вследствие усложнения цепочек поставок, сдвига внешней торговли с Запада на Восток, а также появления новых маршрутов перевозки внешнеторговых грузов в обход санкций. Согласно экспертным данным, доля экспедирования в объеме рынка ТЛУ увеличилась в 2022 г. до 6,4% при темпах роста сегмента в 3,8%.

Несмотря на все сложности, связанные с закрытием европейского направления для российских перевозчиков, переориентацией цепочек поставок и избыточным предложением на внутреннем рынке в первой половине года, в целом по итогам 2022 г. выручка компаний, осуществляющих коммерческие автомобильные перевозки, в среднем увеличилась на 6% в текущих ценах и достигла 1141 млрд руб.

Положительная динамика обеспечена ростом тарифов при повышении тоннажа и грузооборота во внутреннем сообщении при резком падении международных грузоперевозок. Кроме того, возобновление роста тарифов на внутренние автомобильные перевозки с III квартала 2022 г. и повышение средней стоимости 1 км автодоставки по итогам года (в пределах 4%) позволили компаниям, работающим в данном сегменте, увеличить выручку на 10%. В четвертом квартале в основном удалось структурно перестроить логистику внутренних перевозок: грузовой автотранспорт с европейской части перераспределился на другие направления, часть игроков ушла с рынка, сократился парк транспортных средств и к началу 2023 г. рынок стабилизировался с точки зрения спроса и предложения.

Также в прошлом году выросло число сделок с использованием экспедиционных платформ. Рынок грузовладельцев постепенно уходил от долгосрочных тендеров к спотовым контрактам и аукционным размещениям на платформах. Вместе с тем, рост сегмента внутренних автомобильных

грузоперевозок оказался явно недостаточным для покрытия издержек перевозчиков, связанных с обслуживанием автотранспорта, страхованием и прочим.

В сегменте международных автоперевозок резкое падение объемов внешнеторговых грузов сопровождалось 2-х и 3-кратным повышением тарифов из-за усложнения и удлинения цепочек поставок. Рост цен также связан с уменьшением километража прохождения машин, которое вызвано простоями на пограничных переходах, а также с повышением рисков и стоимости страховки.

По оценке M.A.Research, размер рынка международных автоперевозок (российские перевозчики) в 2022 г. сократился в пределах 10% – до 218 млрд руб., при этом объем перевозок в тоннах упал более чем на 60%.

По данным Евростата, за 11 месяцев 2022 г. перевозки грузов автотранспортом из ЕС в РФ сократились на 52,4%, из России в Евросоюз – на 56,5%, российские автоперевозчики из-за запрета въезда на территорию Евросоюза (с апреля 2022 г.) потеряли еще больше. При этом переориентация грузопотоков на Казахстан, Турцию, Китай и другие дружественные стран (в том числе в рамках параллельного импорта и других схем обхода западных санкций) не позволила компенсировать сокращение объемов на европейском направлении.

По итогам 2022 г. отмечалось восстановление импорта потребительских товаров после резкого падения в апреле - июне. При этом поставки товаров промежуточного и инвестиционного спроса остаются в зоне отрицательных значений. Связано это, во-первых, с сокращением импорта оборудования из ЕС (в 2021 г. на долю Евросоюза приходилось 27% объема российского импорта товаров данной группы в тоннаже) и других недружественных стран. Во-вторых, с опасениями зарубежных компаний дружественных стран (включая Китай, на долю которого в 2021 г. приходилось более 43% импорта товаров 84 группы ТН ВЭД в тоннаже) относительно возможных вторичных санкций за поставки товаров, в производстве которых могут использоваться запрещенные к экспорту в РФ комплектующие.

В отношении рынка комплексных логистических услуг, эксперты отмечают явный сдвиг в сторону операций, связанных с организацией цепочек поставок в 2022 г.: выросло число 3PL-операторов, берущих на себя функцию не только организации доставки грузов ВЭД, но и их перевозку, включая фрахтование балкерных судов и небольших контейнеровозов. При этом, на выручке 3PL-операторов в сегменте складской логистики негативно сказался уход из России (или приостановка деятельности) иностранных ритейлеров и производителей.

Общим трендом, по мнению экспертов, является смещение логистических операций в регионы России и переориентация на обслуживание российских производителей и торговых сетей.

Несмотря на улучшение прогноза МВФ по росту российской экономики (+0,3% в январском прогнозе 2023 г. против спада в 2,3% в октябрьском прогнозе 2022 г.), на рынке ТЛУ в текущем году будут сохраняться существенные риски, связанные с антироссийскими санкциями. В первую очередь, подразумевается угроза вторичных санкций в отношении партнеров из дружественных стран. Адаптация к новым условиям работы, перестройка логистических схем, осуществленная в 2022 г., позволят увеличить объем рынка логистического аутсорсинга на 6,5% при снижении инфляционной составляющей в среднем до 6%.

*Источник: logirus.ru, 02.02.2023*

### **«РЖД Логистика» проектирует мультимодальный маршрут от месторождения до предприятия**

Уникальный логистический проект предусматривает организацию перевозки продукции нового горно-обогатительного комбината на химико-металлургический завод для дальнейшей переработки концентратов в редкометалльную и редкоземельную продукцию.

В статье приведено интервью Дмитрия Аношкина, директора по промышленной логистике и аутсорсингу АО «РЖД Логистика».

– Специалисты «РЖД Логистики» завершили проектирование мультимодального логистического решения для Зашихинского ГОКа. Что это за проект?

– В январе прошлого года к нам обратилась компания, владеющая лицензией на разработку Зашихинского месторождения редких металлов, с просьбой о подготовке оптимальной схемы доставки продукции ГОКа. Задача специалистов компании заключалась в разработке мультимодальной логистической цепочки перевозки концентрата с места его добычи (Нижнеудинский район Иркутской области) до химико-металлургического завода (ХМЗ) в Забайкальском крае для его дальнейшей переработки в редкометалльную и редкоземельную продукцию высоких переделов. Отметим, что ХМЗ сейчас находится на стадии строительства, завершить которое планируется в 2026 г.

Реализация проекта проходила в три этапа. В ходе двух первых этапов проведён анализ мощностей железнодорожной инфраструктуры и существующих технических средств на станциях Восточно-Сибирской

магистрала и в Краснокаменске. Определена потребность в складских помещениях.

Сформировано предложение по развитию инфраструктуры площадки ХМЗ, определён необходимый парк и технические характеристики транспортных средств для перевозки грузов и готовой продукции. Выработаны рекомендации по созданию временной автодороги от ГОКа до станции Нижнеудинск. В рамках финального этапа проекта специалистами «РЖД Логистики» выполнены обоснование и детализация инвестиций в части нового строительства, транспортных средств и развития инфраструктуры на каждом транспортном плече.

Подготовленные специалистами компании материалы лягут в основу инвестиционного проекта Зашихинского ГОКа. В дальнейшем заказчик планирует номинировать АО «РЖД Логистика» в качестве единого логистического оператора по перевозке грузов – материально-технических ресурсов, концентрата и готовой продукции. Необходимо отметить, что по итогам 2022 года направление логистического аутсорсинга активно развивалось. Отмечаем растущий спрос на услугу и расширение клиентской базы за счёт крупных предприятий и представителей малого и среднего бизнеса и в текущем году продолжим активно развивать сервисы по организации внутризаводской логистики.

*Источник: rzdlog.ru, 15.03.2023*

### **Светлана Борматова: «Мы за то, чтобы не просто улучшать бизнес, а переосмысливать его»**

В ноябре исполнился год компании «Гринатом Простые решения», продвигающей продукты и услуги отраслевого ИТ-интегратора на внешнем рынке. Гендиректор Светлана Борматова рассказывает о преимуществах общих центров обслуживания, эффективности программных роботов и оптимизации процессов в целом.

Компания была создана, чтобы тиражировать опыт «Росатома» в построении и развитии общих центров обслуживания, роботизации, импортозамещении рабочих мест и привлекать внеотраслевых заказчиков. Среди госкомпаний «Росатом» – один из первопроходцев в передаче таких функций, как бухгалтерский учет и HR, в общий центр обслуживания. Это было 10 лет назад, в то время ОЦО обзаводились в основном крупные структуры.

Можно долго спорить о том, стоит ли отдавать поддерживающие функции на аутсорсинг. У такого подхода много преимуществ.

Во-первых, достоверность и прозрачность информации: сразу видно, какие данные, откуда берутся. Не получится просто нарисовать красивую картинку – все будет показано так, как есть на самом деле.

Во-вторых, общий центр обслуживания предполагает автоматизацию процессов и быстрый доступ к отчетности. В наше время критически важно оперативно получать информацию. Раньше, когда только начинали создавать ОЦО, все данные о сотрудниках собирались в экселевских табличках. Это было медленно, сложно, цифры не сходились. Часто даже не могли понять, сколько у нас человек работает и какие вообще у «Росатома» затраты на персонал. Сейчас все изменилось: стоит нажать на кнопку, и через несколько минут есть полная информация обо всех 200 тыс. сотрудников, которые обслуживаются в ОЦО. Достоверная оценка расходов, связанных с персоналом, – ресурс для оптимизации и метрика эффективности работы. Централизация и оптимизация поддерживающих функций может сократить около 30% затрат.

В-третьих, достоинство централизации функций – самоорганизация. Даже при росте Госкорпорации количество ОЦО не увеличивается – это заслуга отработанных процессов с механизмами бережливого производства и сотен программных роботов, быстро и качественно делающих базовые транзакции. Роботы не устают и не ошибаются. Автоматизация поставлена на поток, а роботы создаются на собственной RPAплатформе «Атом.РИТА».

В-четвертых, у нас развитая сервисная культура. Главная задача ОЦО – удобство заказчика. Процесс должен быть понятным и быстрым, если человеку нужна справка или выписка, он моментально и без проблем ее получит. Об ОЦО «Росатома» узнали за пределами отрасли, многие компании стали интересоваться нашим опытом. Мы поняли, что можем быть полезны и коммерческим структурам, и госорганам, что наши наработки ценны для рынка. Не зря же мы несколько лет подряд получаем престижные награды как лучший общий центр обслуживания в СНГ.

«Гринатом Простые решения» ориентируется на государственные структуры, госкомпании и крупный бизнес. Там, где бухгалтер и кадровик в одном лице, чаще всего нечего оптимизировать. Но есть организации, которые за годы работы разрослись и часто не могут сами провести оптимизацию. Мы смотрим на задачу комплексно: важно не только централизовать функцию, но и наладить рабочие процессы, внедрить программных роботов, отечественное ПО.

Мы за то, чтобы не просто улучшать бизнес, а переосмыслить его. Так клиент получит качественно новый результат. Прошло время оптимизации транзакций – для развития нужно трансформироваться, переходить на «цифру» и гибкие процессы. Мы поставили себе задачу показать

государственным и коммерческим структурам, что централизация функций может быть безболезненной. Отдавать ее на аутсорсинг не страшно.

ОЦО «Росатома» обслуживает 10 отраслей. Флот, медицина, наука немногие компании могут похвастаться работой с такими разными заказчиками одновременно. Минимум 80% шаблонов процессов и документов подойдет любому новому клиенту. Мы переведем компанию на централизованный сервис бесшовно. Компания реализует проекты по импортозамещению, роботизации, повышению операционной эффективности. У «Росатома» огромный потенциал для внешнего рынка.

*Источник: rosatom.ru, 13.03.2023*

### **ЦКР: как ОЦО и аутсорсинг работают вместе, и почему это хорошо**

Крупные распределенные холдинги все чаще строят собственные ОЦО (общие центры обслуживания). Это инсорсинговые структуры внутри или обособленные компании, которые берут на себя непрофильные бизнес-процессы. Задача ОЦО – оптимизировать затраты на типовые операции внутри холдингов (бухгалтерия, управление кадрами, ИТ и т.д.). ОЦО эффективны с точки зрения оптимизации, но в стремлении к сокращению затрат можно пойти еще дальше, если рассмотреть комбинацию инсорсинга и аутсорсинга. Таким путем пошла компания ЦКР (Центр корпоративных решений).

В статье начальник управления ИТ-инфраструктуры и информационной безопасности ЦКР, заместитель генерального директора компании Денис Абраменко представил видение того, как получилось добиться эффективности и прозрачности в ИТ, интегрировав провайдера ИТ-аутсорсинга в свои процессы.

Когда холдинг создает общий центр обслуживания (ОЦО), он получает реальную прозрачность затрат. Если считать затраты внутри крупного промышленного заказчика, неизбежно некоторые расходы попадают в «серую зону». Например, обычно никто не считает реальную стоимость расходников или владения принтерами – это кропотливая работа. А в ОЦО все прозрачно: мы показываем, сколько страниц напечатали, кто, зачем, на каком принтере. Это лишь пример, который демонстрирует подход. ОЦО позволяет видеть абсолютно все затраты по каждому процессу и оптимизирует их за счет централизации и эффекта масштаба. Это дает большую экономию в крупных холдингах.

Так в свое время в крупнейшем металлургическом холдинге НЛМК был создан наш ОЦО – Центр корпоративных решений (ЦКР) с целью



оптимизации затрат на внутренние процессы. Позднее он был преобразован в независимую сервисную компанию. Сейчас ЦКР оказывает услуги клиентам из различных индустрий и нашим сервисом пользуются более 100 тыс. сотрудников компаний-клиентов. Мы берем на себя налоговый и бухгалтерский учет, HR, организацию закупок, travel-услуги, логистику и другие бэкофисные функции. Компания обслуживает клиентов по единым процессам на базе собственных ИТ-систем.

Изначально было принято решение максимально сосредоточиться на основном бизнесе, а не тянуть на себя непрофильные функции. Чтобы сделать хорошо, нужны высококвалифицированные кадры, а их на рынке дефицит. Чтобы получить специалистов нужной квалификации, нужно нести большие накладные затраты и высокие риски. Может получиться так, что собрал и обучил команду, а завтра ее переманит другая крупная компания, у которой финансовые возможности больше.

У аутсорсингового партнера компания берет специалистов требуемой компетенции с большим опытом и знаниями, полученными на схожих проектах. И, безусловно, важный фактор – это экономическая эффективность. Когда на аутсорсинг были переданы некоторые ИТ-процессы, компания получила экономию в сравнении с затратами, которые бы она несла сама, а сверху еще дополнительные преимущества, такие как гибкость и скорость.

При принятии решения, что именно стоит отдать в управление сервис-провайдеру, компания исходит из того, что работу должен делать тот, кто может сделать это лучше и дешевле. Создается экономическая модель (ТСО) и, если партнер на масштабе получает результат лучше, чем внутренняя служба, то эта функция передается на аутсорсинг. Например, так ЦКР сотрудничает с ИТ-компанией «Инфосистемы Джет» по целому ряду направлений: администрирование и мониторинг ИТ-инфраструктуры под системы SAP, поддержка рабочих мест пользователей, покопийная печать. У ИТ-партнера, который решал подобные задачи намного больше опыта.

Экономический эффект при передаче функций на аутсорсинг компания получает в каждой области разный. Например, на администрировании инфраструктуры ЦКР, таким образом, экономит 14%, на поддержке печати и рабочих мест – около 20%. И это при том, что наши собственные процессы как у ОЦО отлично выстроены.

Отмечается, что наиболее эффективным для компании оказался именно аутсорсинг «под ключ». В компании, ведущей чистый сервисный бизнес, любой рост затрат сразу заметен и ложится на ее клиентов. И в связи с этим компания заинтересована в повышении операционной эффективности.

Экономическая выгода использования услуг аутсорсинга для ОЦО заключается в масштабе и распределении ресурсов. В качестве примера можно привести поддержку ИТ-инфраструктуры под SAP. Для обеспечения нужного уровня доступности систем, ЦКР бы потребовалось взять дополнительно около 20 специалистов, включая экспертов по серверному оборудованию, базам данных, интеграционным шинам, СХД, системам виртуализации, системам резервного копирования, разным операционным системам, мониторингу. Причем в каждом классе, как правило, несколько производителей. И это еще не полный перечень. Стоимость аутсорсингового контракта в год обходится существенно меньше, чем содержание штата внутренних специалистов с необходимыми компетенциями, если посчитать все скрытые затраты, включая налоги, аренду, техническое обеспечение, страховки и прочее.

Еще один показательный пример экономии при использовании модели аутсорсинга – поддержка рабочих мест и периферийной техники. Этот сервис компании ЦКР также предоставляет «Инфосистемы Джет». Особенность в данном случае заключается в том, что требуется широкое географическое присутствие. Сотрудники компаний, которым ЦКР предоставляет свои услуги, находятся в более чем 60 населенных пунктах от Калининграда до Владивостока. Представьте, какие нужны инвестиции, чтобы создать, для содержания и контроля собственной сети администраторов и оказания поддержки пользователей локально в каждом населенном пункте требуются огромные инвестиции. И совершенно другой порядок цифр компания может получить у сервис-провайдера с уже готовой сетью сервисных центров.

Помимо экономии от аутсорсинга, руководство ЦКР отметило увеличение скорости и гибкости бизнес-процессов. В частности, с помощью аутсорсинга можно в кратчайшие сроки расширить ИТ-команду под решение конкретных задач, а затем также быстро ее свернуть. Периодически возникает такая необходимость. К примеру, когда ЦКР потребовалась срочная миграция систем из европейского облака, специалисты «Инфосистемы Джет» выполнили эти работы в рамках заключенного аутсорсингового контракта. Также ранее коллеги реализовывали для компании бесшовную масштабную миграцию SAP HCM и переезд ИТ-инфраструктуры из регионального в московский дата-центр.

За счет аутсорсинга для ЦКР и эпоха пандемии COVID-19 прошла «безболезненно», и текущая ситуация, когда западные вендоры перестали оказывать поддержку. Все риски у партнера: в рамках сервисного контракта поддерживается работа оборудования и ПО различных производителей. ИТ-партнер обладает и достаточной экспертизой, и необходимыми комплектующими. И для ЦКР как для заказчика в 2022 г. ничего не

изменилось. ЦКР продолжает получать комплексную услугу технической поддержки по всему стеку оборудования, как и раньше.

В связи с тем, что для ЦКР крайне важна экономическая эффективность, было принято решение отказаться от стандартного классического подхода построения собственной инфраструктуры «на месте», и еще в 2019 г. была выбрана модель «ИТ как сервис». Это позволило не закупать вычислительные ресурсы, а взять их в аренду. Компания получает их как услугу вместе с мониторингом и администрированием всех систем, располагаемых на этом оборудовании. По такой модели ЦКР на протяжении длительного времени сотрудничает с компанией «Инфосистемы Джет», которая дает не только мощности, но и гарантированную доступность ИТ-инфраструктуры и бизнес-систем. В настоящее время такая сервисная модель покрывает около 2/3 систем ЦКР. Руководство видит в ней большие преимущества и не только экономические, но и в части диверсификации рисков ИТ-эксплуатации.

*Источник: [tadviser.ru](http://tadviser.ru), 01.03.2023*

### **ИТ-аутсорсинг – актуальная форма организации бизнеса или трата времени?**

Согласно прогнозам исследовательской компании Grand View, ежегодный рост оборота средств на мировом рынке аутсорсинга с 2023-2030 годы будет составлять около 9,4%. Если в цифрах, то на период 2022 года – это более 261,9 млрд долл. США годового оборота общего рынка. При этом наибольшую долю рынка занимает именно ИТ-аутсорсинг.

Когда лучше выбрать аутсорсинг? Оксана Воробьева, генеральный директор компании «МТС Digital», поделилась опытом построения ИТ-команд: в каких департаментах и под какие задачи лучше нанимать специалистов на аутсорсе? А в каких случаях это невозможно?

ИТ-аутсорсинг – это процесс удаленного создания заказанного продукта. Вся работу контролирует компания-исполнитель, которая реализует проект. Например, таким образом, могут быть созданы веб-сайты или программное обеспечение.

Однако не стоит путать аутсорсинг с ИТ-аутстаффингом – термины схожи по значению, но последний подразумевает под собой процесс разработки продукта специалистами, которые работают под контролем компании-нанимателя и выполняют все его требования и правила заказчика. По сути это сотрудники компании, которые просто не оформлены в штат и привлекаются только для решения каких-то определенных задач.

### *Цели при использовании аутсорсинга и аутстаффинга в ИТ*

Самое важное для ИТ-компаний при обращении к профильному аутсорсингу или аутстаффингу – это возможность в очень короткие сроки подключить специалиста с уникальными знаниями и навыками, что особо актуально в сфере разработки и исследования сложных технологий.

Например, при запуске нового языка разработки Golang дефицит кадров на рынке решали именно путём аутстаффинга. Все компании, желающие развивать направление Golang-разработки в своем портфеле, так или иначе прибегали к помощи сторонних специалистов, обсуждая формат работы уже индивидуально с командами.

Еще сегодня в дефиците профессионалы с опытом Android-разработки для умных устройств, поэтому на проекты «МТС Авто» и «Умный дом» мы часто приглашаем профессионалов на условиях аутсорсинга или аутстаффинга.

Следующая цель, которую преследуют ИТ-компании при заключении аутсорсинговых и аутстаффинговых контрактов с высококвалифицированными работниками для решения своих бизнес-задач, – это экономия. Быстрый найм, сокращение затрат на сопровождение и развитие сотрудника, адаптацию, настройку работы команды, общие расходы на рабочее место – все это можно посчитать.

И не случайно именно в больших технологических компаниях HR-департаменты часто прибегают к формату аутсорсинга и аутстаффинга, в том числе и из соображений более высокой финансовой эффективности. Как правило, экономия при включении в проект сторонних команд может достигать до 10-20% от общего бюджета на разработку.

### *Когда лучше выбрать аутсорсинг, а когда аутстаффинг?*

Сферы делегирования проектов или бизнес-процессов на аутсорсинг безграничны: это может быть клининг или PR, бухгалтерия или служба безопасности. Главное правило – не использовать аутсорсинг в базовых стратегических проектах. Итогом такого рабочего процесса станет зависимость от аутсорсинговой компании, которая просто заполучит ваш бизнес.

Например, мы используем ИТ-аутсорсинг в общедоступных и неуникальных проектах. Так работает официальный сайт компании – его поддержку осуществляют специалисты на аутсорсе. Помимо этого, ИТ-аутсорсинг часто применяется для создания MVP. В этом случае компания нуждается в особой экспертизе и проверке гипотез, которую может обеспечить аутсорсинговая организация. В компании так создавалась система «умного города»: запросили MVP у инновационной компании из MTS StartUp Hub, а после – доработали и реализовали проект.

Третий вариант использования услуг сторонних команд, который больше относится к аутстаффингу, – это улучшение производительности. Наверняка любой бизнес сталкивался с нехваткой рук в периоды сильного спроса или горящего проекта. Тогда одним из лучших вариантов станет привлечение аутстаффинга – сотрудников, которые будут помогать в реализации проектов.

Это решение эффективно по нескольким причинам: во-первых, сотрудники не будут перегружены и терять мотивацию из-за огромного количества задач, ведь часть из них можно делегировать. Во-вторых, не нужно тратить время и силы на официальное оформление и обучение людей, и, конечно, увеличивается оперативность работы. К тому же это отличный шанс для поиска новых высококвалифицированных кадров.

Опыт показывает, что в среднем около 15% профильных работников, нанятых под конкретные задачи, переходят по итогам проекта в in-house.

#### *Процесс привлечения и оформления ИТ-аутсорсинга и аутстаффинга*

Аутсорсинг в ИТ-компаниях оформляется чуть сложнее, поскольку, для грамотного обоснования привлечения специалистов перед финансовым департаментом требуется конечное техническое задание. Результат закупки будет зависеть от закупочной документации, потому что фактически управлять командой разработки в этом случае будет исполнитель.

Для большой компании подобное оформление с уникальной закупкой и договором – процесс небыстрый. Именно по этой причине все больше прибегаем к услугам аутстаффинга в ИТ.

Чтобы процедура документального оформления проходила быстрее, внутри компании уже выстроен процесс работы с ИТ-аутстаффингом. Он базируется на том, что ежегодно аккредитуем аутстаффинговые компании по ролям и технологическим стекам, при этом четко рассчитываем ставку человеко-часа согласно уровню компетенции специалиста.

Далее уже с готовым договором в рамках сбора новой или расширения текущей продуктовой команды запрашиваются в аутстаффинговой компании свободные ресурсы, привлекается нужный персонал к работе. Все это занимает буквально несколько дней и серьезно экономит время.

Конечно, у многих владельцев бизнеса может возникнуть вопрос – как быть с безопасностью? Вдруг сотрудник узнает внутренние тайны компании или получит секретные данные? Опережая риски: при правильном оформлении договора и организации процесса такого не произойдет.

Вопрос безопасности – один из приоритетных, поэтому при заключении договора с компанией или специалистом вне корпоративного контура оформляется обязательный NDA. Помимо этого, внештатный

сотрудник получает корпоративные логин и пароль, а специалисты информационной безопасности регулярно проверяют активность последнего.

Важно отметить, что аутсорсеру в большинстве случаев достаточно открывать доступ к тестовой зоне для работы, в которую не входит критически важная ИТ-инфраструктура.

#### *Преимущества и недостатки аутсорсинга в ИТ-сфере*

ИТ-аутсорсинг имеет ряд преимуществ – экономия средств, отсутствие трудностей найма работников в штат, профессиональная экспертиза и др.

Независимость от обстоятельств. В договоре указывается, что внештатный сотрудник обязан выполнить работу качественно и в срок. Таким образом, вероятности пропустить дедлайн просто нет, независимо от любых обстоятельств аутсорсера.

Качественное оказание услуг. Аутстаффинг – специалисты, которые имеют уникальную высококлассную экспертизу в узких профилях, поэтому за качество проекта можно не переживать.

Сокращение финансовых затрат. Нередко аутсорсинг экономит много денежных средств, так как бизнесу не стоит переживать о дополнительных расходах: обучении сотрудника, покупке оборудования, премиях и т.д.

Безусловно, работа с ИТ-аутсорсингом имеет определенные риски. Однако бизнес может обезопасить себя заранее самым очевидным способом – подписанием договора, прозрачным производственным процессом и встроенными контролями кода.

Какие риски могут присутствовать:

1. Раскрытие конфиденциальной информации. Любая компания переживает о внутренних тайнах бизнеса. В этом случае стоит заключить NDA и не беспокоиться об утечке данных.

2. Проблемы обратной связи. Например, такая проблема может возникнуть при разных часовых поясах заказчика и аутсорсера.

3. Зависимость от аутсорсинговой компании. Именно по этой причине не стоит передавать на аутсорсинг важные стратегические проекты. Экономическая ситуация меняется с каждым днем, поэтому если вы зависимы от аутсорсинговой компании, то прекращение ее работы введет вас в ступор.

#### *Как будет развиваться аутсорсинг в ближайшее время?*

Очевидно, спрос на аутсорсинг будет только расти: это удобно, оперативно и качественно. К тому же нынешняя экономическая ситуация повышает актуальность аутсорсинговых компаний, в первую очередь, предоставляющих оборудование. Связано это с невозможностью приобретения новой техники из-за санкций или сокращенных бюджетов.

Огромную перспективу развития имеет именно ИТ-аутсорсинг. Согласно данным Grand View, ИТ-аутсорсинг занимает наибольшую долю доходов в 2022 г. – 34% от общего рынка аутсорсинга. Если говорить о развитии ИТ-аутсорсинга в России, то он стремительно набирает обороты.

На фоне кризиса практически все компании задумались о сокращении расходов, а ИТ-аутсорсинг – отличный выход из ситуации, поскольку сильно экономит средства. Помимо этого, часто отказываются от найма ИТ-специалистов в пользу аутстаффинга. Если команда ИТ-специалистов легко и быстро интегрируется в компанию, при этом позволяет экономить бюджет и оптимизирует время запуска новых продуктов, это отличное решение. Весь ИТ-бизнес строится на том, что оптимизирует то, что работало сложно, и делает это простым и удобным.

*Источник: rb.ru, 09.03.2023*

### **НАУФОР: госрегулирование аутсорсинга может повысить стоимость финуслуг для конечного потребителя и снизить их доступность**

Основным риском реализации госрегулирования аутсорсинга является повышение операционных издержек у поставщиков услуг, которые трансформируются в повышение стоимости финансовой услуги для конечного потребителя и снижение доступности финансовых услуг, считают в Национальной ассоциации участников фондового рынка (НАУФОР).

Согласно опубликованной на сайте НАУФОР информации, она направила в Банк России комментарии к докладу «Управление рисками аутсорсинга на финансовом рынке», в котором высказывается мнение о необходимости «ограничивать сферу регулирования только критически важными функциями финансовых организаций и соотносить вводимые меры регулирования с уровнем рисков, связанных с аутсорсингом».

Ассоциация согласна с изложенным в докладе подходом о распространении государственного регулирования аутсорсинга только на критические функции, определенные с учетом вида деятельности организации.

«Ряд критериев для определения критических функций, на наш взгляд, требует дополнительного обсуждения», – говорится в письме, например, для конкретизации критерия причинения вреда потребителям финансовых услуг (имущественный вред, физический или моральный).

«Возможно, лучше использовать в качестве элемента соответствующего критерия причинение существенных убытков (в виде реального ущерба) потребителям финансовых услуг. Трансграничный

характер услуги в качестве самостоятельного критерия критичности функции в отсутствии других критериев (например, передача конфиденциальной информации, возможность повлиять на непрерывность деятельности и т.п.) также нуждается в дополнительном обосновании», – говорится в замечаниях НАУФОР.

НАУФОР также считает нецелесообразным устанавливать запрет на передачу финансовой организацией каких-либо функций на аутсорсинг.

В НАУФОР не вызывает возражений идея сохранения за участником финансового рынка или его органами управления ответственности в отношении переданных на аутсорсинг отдельных функций в рамках осуществляемого вида деятельности на финансовом рынке в качестве основного принципа регулирования аутсорсинга, но ассоциация считает излишним определение правового статуса поставщика услуг аутсорсинга информационных технологий и облачных услуг и введение для него требований по обеспечению конфиденциальности информации, относящейся к банковской тайне, соблюдению установленных законодательством режимов защиты, обработки информации.

Ей представляется обоснованным и определение в качестве условий привлечения поставщиков услуг для выполнения критических функций таких обстоятельств, как наличие у финорганизации внутренней политики аутсорсинга, процедур, определяющих механизмы контроля и мониторинга реализации переданных функций, процедур по выявлению и предотвращению конфликта интересов между участником финрынка, его клиентами, поставщиком услуг и клиентами такого поставщика услуг.

Вместе с тем, установление требования об отнесении решения о передаче отдельных функций на аутсорсинг к компетенции совета директоров не поддержано профучастниками.

ЦБ в начале декабря опубликовал для общественного обсуждения доклад «Управление рисками аутсорсинга на финансовом рынке», в котором говорится, что для Банка России, как и для участников финансового рынка, актуальность вопроса управления рисками аутсорсинга особенно возрастает в связи с необходимостью обеспечения операционной устойчивости организаций, а также поддержания стабильности российского финансового сектора в условиях ограничительных мер экономического характера.

В докладе анализируются основные риски аутсорсинга с точки зрения финрынка в целом и его участников, приводится описание практики применения аутсорсинга на российском рынке. Представлены также предложения Банка России относительно возможных способов регулирования управления рисками аутсорсинга и приоритетных направлений такого регулирования, адресованные участникам финрынка,



широкому кругу общественности, технологическим компаниям и организациям корпоративного сектора, заинтересованным в предоставлении услуг аутсорсинга.

В целях обеспечения качества оказываемых гражданам и бизнесу финансовым услуг, защиты информации и операционной устойчивости участников финансового рынка, поддержания устойчивости финансового рынка Банк России считает необходимым выработать единые подходы к управлению рисками аутсорсинга, условиям привлечения участниками финансового рынка поставщиков услуг для выполнения отдельных функций, установлению ответственности поставщиков услуг за сохранность конфиденциальной информации, доступ к которой ограничен законодательством.

*Источник: interfax.ru, 20.01.2023*

### **Финансовые аспекты аутсорсинга в Российской Федерации на современном этапе**

В последние годы развитие экономики значительно ускорило темпы в области производственной сферы, появления инновационных профессий и видов деятельности и услуг; при этом претерпевают изменение применяемые способы ведения бизнеса. На фоне этого часть организаций передает ряд своих функциональных направлений специализированным организациям. Данное явление получило название аутсорсинга.

Фактически первыми аутсорсинговыми компаниями в России явились частные охранные предприятия в 1990-ые годы. Их актуальность была продиктована потребностью организации охраны предприятий сторонними специализированными компаниями, которые сменили внутреннюю охрану, осуществляемую силами компаний. При последующем развитии предпринимательства в России постепенно начинали появляться все новые виды аутсорсинга. В настоящее время популярность аутсорсинга в России продолжает расти, но не столь стремительными темпами, как за рубежом. При этом причины продолжающегося распространения аутсорсинга внутри страны основаны на следующем:

– в ряде создаваемых организаций на первоначальном этапе нет достаточных материальных ресурсов для найма отдельных специалистов, чьи функциональные обязанности могут быть успешно делегированы сторонним компаниям, что позволит сократить расходы;

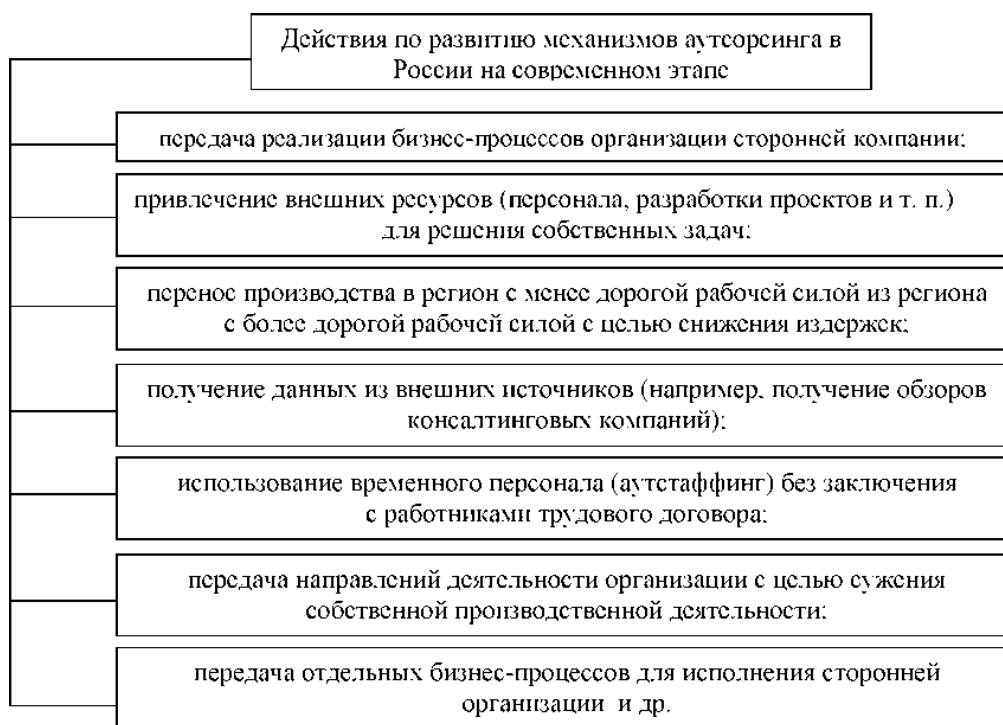
– при привлечении сторонних организаций для выполнения ряда функций, компания может сэкономить на фонде оплаты труда, страховых взносах с нее и на НДФЛ, агентом которого она выступает при наличии

наемных работников. При таких взаимоотношениях со сторонней аутсорсинговой организацией последняя отвечает за охрану труда в компании;

– для крупных компаний наличие большого количества структурных подразделений может негативно сказаться на общих финансовых результатах, поэтому привлечение аутсорсинговой компании значительно сокращает внутрисегментные расходы.

В настоящее время в России аутсорсинг охватывает различные сферы деятельности: рекламная и юридическая деятельность; транспортные, клининговые услуги; охрана; маркетинг; услуги в IT-области и др.

Отмечается, что на экономику России рынок аутсорсинга оказывает прямое воздействие через повышение конкурентоспособности компаний посредством снижения издержек, привлечения для выполнения различного функционала сторонних организаций. Возможности развития механизмов аутсорсинга в России представлены на рис. 2.



*Рис. 2. Основные действия по развитию механизмов аутсорсинга в России на современном этапе*

При этом на современном этапе в России теоретически присутствуют следующие риски применения аутсорсинга российскими компаниями. Главный риск аутсорсинга порожден неопределенностью внешней среды предпринимательства. Экономическим сообществом незначительное внимание уделяется изучению возможных рисков при использовании аутсорсинга различными компаниями.

При этом полагают, что на всех стадиях жизненного цикла аутсорсингового проекта необходимо проводить оценку своих рисков, которые отличаются друг от друга. Данное исследование поможет идентифицировать риски по стадиям жизненного цикла проекта и предопределить события, оказывающие влияние, как на заказчиков, так и на исполнителей аутсорсинговых услуг. В целях повышения качества идентификации рисков аутсорсинга их необходимо классифицировать. Основные риски аутсорсинга на этапе планирования для различных его участников представлены в табл. 2.

Таблица 2

## Классификация основных рисков аутсорсинга на этапе его планирования

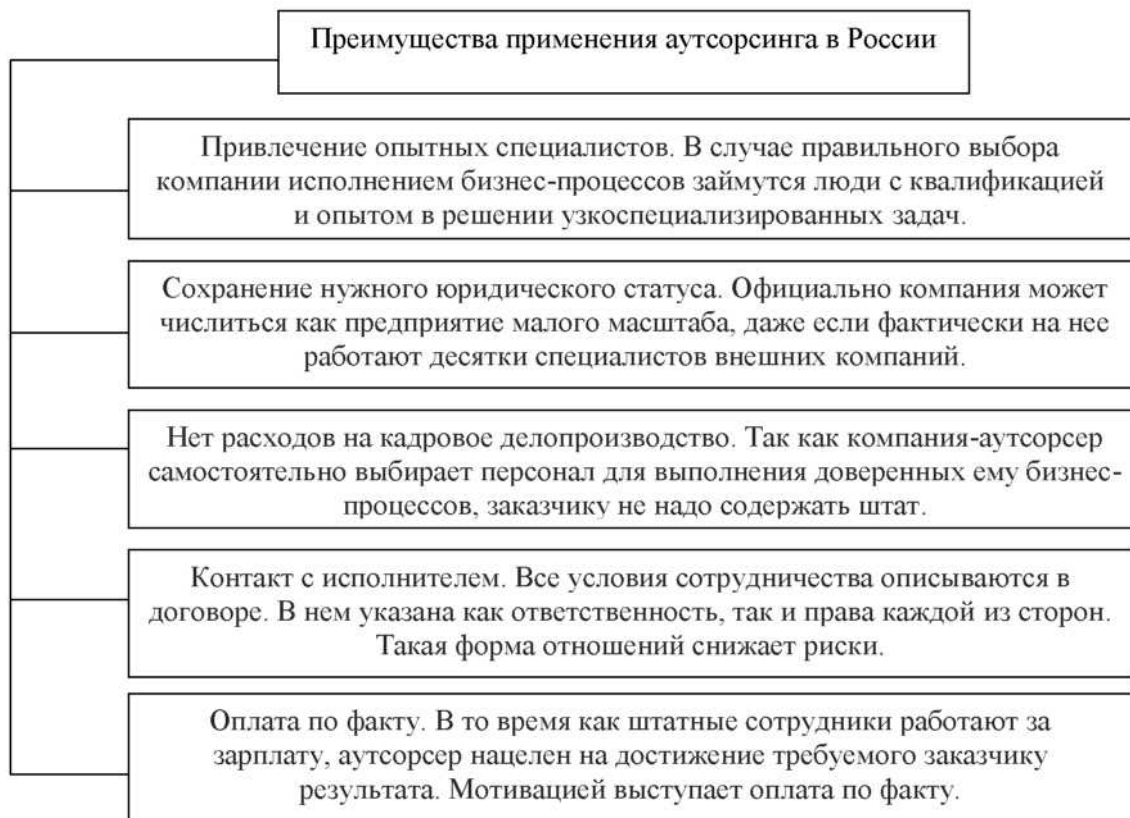
Заинтересованные стороны	Риски проекта аутсорсинга	Подверженность	Вероятность
Совет директоров	Возможное вмешательство в аутсорсинговый процесс	Высокая	Низкая
	Давление на руководство компании-заказчика	Средняя	Низкая
	Неполный учет возможных хозяйственных рисков	Высокая	Высокая
	Риск некорректной оценки стратегической важности процессов, передаваемых на аутсорсинг	Высокая	Высокая
Менеджмент	Риск саботажа выполнения работ	Средняя	Средняя
	Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга	Высокая	Высокая
Консультанты	Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга	Высокая	Высокая
	Неполный учет возможных рисков	Высокая	Высокая
Контрагенты	Риск ухудшения показателей хозяйственной деятельности	Средняя	Средняя
	Риск отказа или неполного принятия результатов функции или процесса, передаваемого на аутсорсинг	Средняя	Низкая

Аналогичным способом необходимо идентифицировать возможные риски применения аутсорсинга с точки зрения их вероятности и подверженности на различных этапах реализации проекта аутсорсинга и для различных сторон-участников.

Основными критериями оценки экономической эффективности применения аутсорсинговых услуг должны выступать следующие показатели: изменение стоимости компании; конкурентоспособности;

улучшение имиджа компании; развитие социальной ответственности организации; снижение воздействия рисков; улучшение текущих показателей деятельности компании; снижение издержек выпуска продукции; повышение ритмичности поставок; оптимизация структуры организации; оптимизация персонала организации.

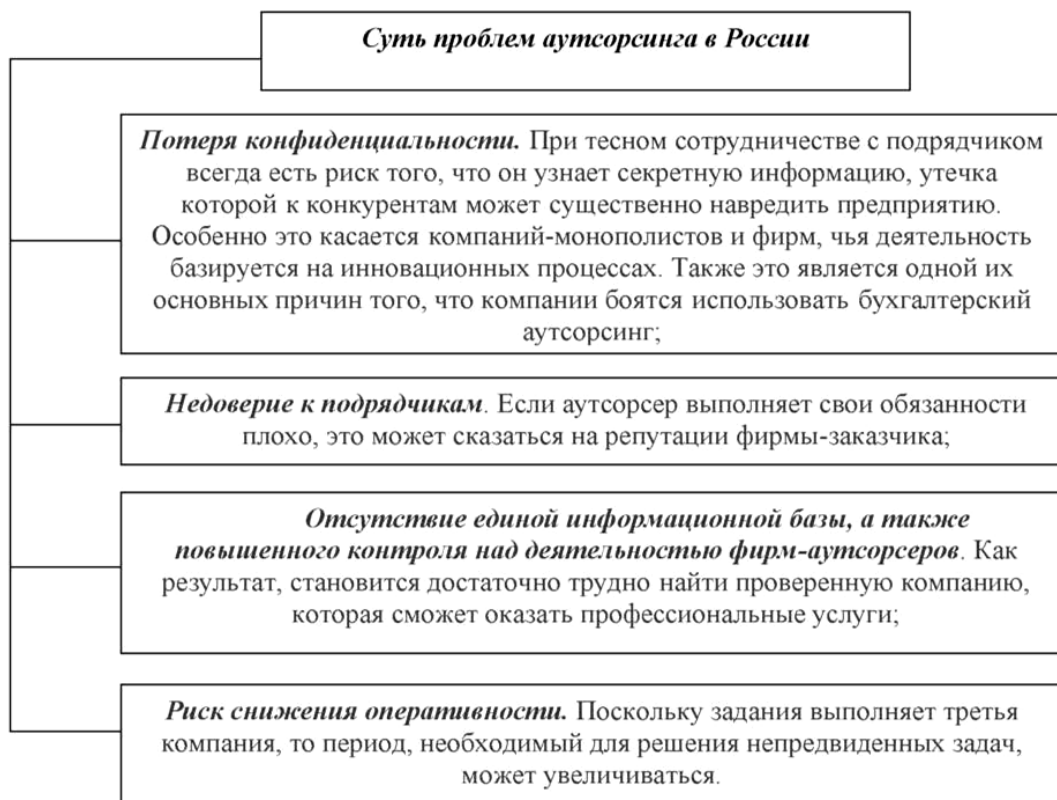
На рис. 3 приведены преимущества применения аутсорсинга.



*Рис. 3. Преимущества применения аутсорсинга в России*

Перечисленные преимущества являются весомыми факторами при вынесении решения в пользу применения услуг фирмы-аутсорсера. При этом сдерживающими факторами на пути тотальной популяризации аутсорсинговых услуг в России являются проблемы, представленные на рис. 4.

Как видно из рис. 4, основные перечисленные проблемы заключаются в рисках рассекречивания конфиденциальной информации со стороны компаний-аутсорсеров, недоверии к компаниям-подрядчикам, отсутствии законодательного закрепления единой информационной базы фирм-аутсорсеров и снижении оперативности принимаемых решений.



*Рис. 4. Проблемы аутсорсинга в России*

Таким образом, авторы полагают, что при всех имеющихся рисках и проблемах при применении услуг компаний-аутсорсеров, существуют значительные перспективы их развития в России, так как имеются значительные положительные стороны и преимущества от их применения. И прежде всего, для компаний положительным является укрепление конкурентных позиций на фоне значительного количества организаций-конкурентов за счет снижения издержек при привлечении сторонней организации для выполнения отдельных бизнес-процессов при сохранении высокого качества предоставления услуг и производства продукции, реализации товаров.

Наиболее перспективные направления аутсорсинга связаны со следующими видами деятельности: информационные услуги; делопроизводство; клининговые услуги; маркетинговые услуги; услуги call-центров; охранные услуги; управление персоналом; техническая поддержка IT-систем; бухгалтерские и аудиторские услуги и др.

Авторы считают, что развитие аутсорсинговых услуг в России будет продолжать развиваться и охватывать новые области деятельности, и вовлекать большее количество потенциальных потребителей данного вида услуг.

## **Современные тенденции развития аутсорсинга в таможенной логистике**

Современные тренды глобализации в товарообращении создают благоприятные условия для внешнеэкономической деятельности, упрощают межгосударственные и межрегиональные связи. В то же время, имеется и тренд к разделению труда, при котором компании занимаются основным видом деятельности, а неосновные виды деятельности, вспомогательные, отдают внешнему подрядчику. Итогом совокупности данных трендов развивают рынок аутсорсинга, в частности, аутсорсинга в таможенной логистике.

Аутсорсинг подразумевает передачу части мероприятий, необходимых для бизнес-процессов, подрядчику, который на основании договора за установленную плату оказывает специфические услуги заказчику.

Суть аутсорсинга в целом сводится к организации бизнес-процессов таким образом, чтобы непрофильные виды деятельности были переданы специализированной компании, а сам бизнес расходовал ресурсы на основные виды деятельности.

Можно выделить ряд основных черт данной организации бизнес-процессов:

1. Каждый бизнес концентрируется на своём основном виде деятельности, не создавая внутри отделы и направления деятельности, смысл которых в обслуживании основного вида деятельности;

2. Неосновные виды деятельности передаются тому бизнесу, который имеет больший специалитет в этой области, соответственно, справится лучше с задачами здесь и сейчас;

3. Для компании-заказчика возникают издержки в виде оплаты соответствующих услуг компании-аутсорсера, но данные издержки будут носить, скорее, переменный характер, нежели постоянный, как при организации соответствующих процессов внутри.

4. Капиталовложения, требующиеся для организации логистической деятельности внутри компании несопоставимо больше оплаты услуг соответствующей компании-аутсорсера, такая экономия позволяет направить ресурсы на развитие основных видов деятельности.

Аутсорсинг в таможенной логистике направлен не просто на перемещение товаров или продукции из одного места в другое, он имеет очень важную особенность, это прохождение таможенной границы. Материальные потоки, движущиеся между странами обременены прохождением таможенного контроля, подвержены прохождению различных таможенных процедур. В этой связи, само содержание услуги, оказываемой компанией-аутсорсером, становится более комплексным.

Так, аутсорсинг в таможенной логистике предполагает ряд мероприятий:

- непосредственно логистическое мероприятие: погрузка, отгрузка, перемещение (транспортировка);
- таможенное оформление, прохождение таможенных процедур;
- оплата таможенных сборов и платежей компанией-аутсорсером в интересах заказчика;
- обеспечение необходимыми документами для прохождения процедур таможенного контроля;
- консалтинг в сфере логистики, для упрощения прохождения таможенного оформления и перемещения груза.

В широком смысле, аутсорсинг может предполагать более комплексные услуги, но выходящие за рамки таможенной логистики. Например, аутсорсер может взять на себя все процессы, связанные с перемещением товаров от производителя к конечному покупателю. Но такие модели организации процессов подразумевают более партнерские отношения, нежели аутсорсинговые.

В этой связи необходимо отметить, что при заключении договора, определяются зоны ответственности каждой из сторон. При этом, аутсорсеров может быть несколько, каждый из которых реализует свои функции в рамках соответствующих компетенций, обеспечивая постоянное движение материальных потоков.

При передаче тех или иных видов деятельности внешнему подрядчику, бизнес рассматривает экономическую целесообразность, сводя финансовую модель и учитывая возможные риски.

На данный момент, можно выделить следующие основные тенденции на рынке аутсорсинга в сфере таможенной логистики:

1. Со стороны поставщиков данного вида услуг имеет место тенденция к развитию качества и количества услуг. Все больше компаний на рынке готовы предложить комплексное решение задач в сфере логистики и таможенного оформления;

2. Общая тенденция к цифровизации таможенной деятельности сказывается и на сфере аутсорсинга в таможенной логистике: снижается время, необходимое для прохождения таможенных процедур, как следствие, растет рентабельность данного вида деятельности как отдельно выделенного из общей структуры ВЭД;

3. Меняются формы коммуникации как внутри бизнеса, так и с внешними подрядчиками. Общая тенденция к переходу на удаленную систему работы повлияла и на данную сферу, где не только сотрудники одной команды могут не находиться в одном месте для выполнения своих

функций, но и связь с подрядчиком происходит в онлайн режиме, а необходимые юридические аспекты регулируются при помощи электронного документооборота;

4. Меняется кадровый состав, как внутри бизнеса заказчика, так у компании-аутсорсера, а также процесс внутри компаний. Заказчику нет необходимости нанимать высококвалифицированных специалистов, при передаче некоторых видов деятельности на аутсорсинг, но возникает потребность контролировать подрядчика, решать административные вопросы, обеспечивать необходимые действия для работы подрядчика. Схожее справедливо и для компании-аутсорсера, при большом потоке клиентов необходимо структурировать процессы, выделять ресурсы на административную деятельность, в результате чего, у контрагентов возрастает необходимость в административном кадровом составе.

При этом, существует ряд факторов, препятствующих развитию данной отрасли:

- неуверенность в контрагенте, опасение относительно качества оказываемых услуг, отсутствие контроля;
- опасность утечки информации, представляющей коммерческий интерес для конкурентов;
- зависимость от поставщика услуг, его цен и условий работы;
- сложности в перестройке бизнес-процессов, реорганизации труда.

Несмотря на то, что данный вид деятельности находится на стадии развития, и не лишен своих проблем, данный рынок развивается, находит новые ниши и пути совершенствования. Выделенная проблематика решаема, при развитии рынка и конкуренции в данной отрасли. При условии заинтересованности компаний-аутсорсеров в качественном предоставлении услуг, будут снижаться и риски компании-заказчика, что позитивным образом будет сказываться на всех участниках рынка.

*Источник: Эпоха науки. – 2022. – № 32 (декабрь). – с. 106-109*