

## АНАЛИЗ АУТСОРСИНГА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

Специальность: Экономика и управление народным хозяйством

Направление: Экономика труда

Автор: М.В. СЕЛИНА, аспирантка кафедры мировой экономики Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова

Проведен анализ внедрения аутсорсинга трудовых ресурсов в странах Азиатско-Тихоокеанского региона. Собраны данные опросов заказчиков из Индии, Китая и Австралии, непосредственно принимающих участие в процессе оценки, планирования или принятия решения относительно передачи на аутсорсинг бизнес-процессов компании, включая финансы и бухгалтерию, трудовые ресурсы, продажи, маркетинг и обслуживание клиентов, а также услуги кредитования. Сделаны выводы о продвижении аутсорсинга в данном регионе.

In the report there was provided the analysis of HR outsourcing implementation in Asian/Pacific region. The results of end users surveys (from India, China, and Australia) were collected; these end users were directly involved in the process of estimation, planning or taking decision about the business-process implementation in their companies. Business-process outsourcing includes: finance and accounting, human resources, sales, marketing and client's services, credit services. The conclusion about the scale of business-process outsourcing implementation was done.

**Ключевые слова:** аутсорсинг бизнес-процессов, аутсорсинг трудовых ресурсов, оффшорный аутсорсинг, внешний поставщик услуг.

**Keywords:** business-process outsourcing, human resources (HR) outsourcing, offshore outsourcing, external service provider.

В современных рыночных условиях такие специфические силы, как регулятивные и административные положения, консолидация и присоединения, а также давление со стороны конкурентов заставляют многие компании – банки, страховые и инвестиционные организации, промышленные предприятия – рассматривать аутсорсинг в сфере информационных технологий (ИТ) и бизнес-процессов как один из существенных конкурентообразующих факторов.

Аутсорсинг дает возможность с максимальной эффективностью использовать сильные стороны участников международных экономических отношений, достигать необходимые конкурентные преимущества за счет возможности каждой из сторон выполнять те функции, в которой она имеет наибольшие возможности, а также решать стратегически важные задачи.

Будучи по своей сути понятием стратегическим, аутсорсинг позволяет не только снизить внутренние издержки компании, добиться высокого качества выполненных работ за счет высокой квалификации сотрудников поставщика услуг аутсорсинга и оптимизировать внутренние процессы, но также высвободить значительную часть денежных средств и трудовых ресурсов, которые можно направить на решение сложных, стратегических по своей сути задач, позволяющих достичь существенных конкурентных преимуществ при выводе продукции на национальные и международные рынки.

Принимая во внимание всю важность формирования и развития рынка услуг аутсорсинга для мировых производственных рынков и сферы услуг, представляется важным исследование тенденций развития рынка услуг аутсорсинга бизнес-процессов в одном из ключевых регионов-поставщиков данного вида услуг, каким является Азиатско-Тихоокеанский регион.

В целом Азиатско-Тихоокеанский регион представляет собой зону, показывающую стабильно высокий экономический рост, особенно ярко выраженный в таких странах, как Китай, Индия и Корея. Такое положение, несомненно, привлекает сюда большое количество транснациональных корпораций и международных компаний, которые, в свою очередь, вносят свой вклад в рост и развитие аутсорсинга в регионе.

Расходы конечных пользователей на услуги аутсорсинга бизнес-процессов в 2008 и 2009 гг. составили порядка 7 млрд. долл. США, по итогам 2010 г. ожидается незначительный рост расходов до 8,3 млрд. долл. США. Отсутствие снижения в расходах на аутсорсинг в 2009 г. является результатом того, что мировой финансовый кризис почти не затронул экономики государств Азиатско-Тихоокеанского региона [2].

Рынок услуг формируется в регионе в первую очередь за счет Австралии (33%), Южной Кореи (29%), Китая (9%), Индии (8%) и Сингапура (6%).

В условиях зрелых экономик компании подписывают контракты на аутсорсинг и мультисорсинг второго и третьего поколения, при которых ответственный поставщик услуг обычно берет на себя обеспечение ключевых функций, а специалисты более низкого уровня занимаются периферийными направлениями. В менее развитых экономических формациях превалирует доля сделок первого поколения, и большинство крупных контрактов подписываются только с одним поставщиком услуг аутсорсинга.

Нехватка квалифицированных работников и особенно ИТ-персонала остро ощущается в таких странах, как Австралия, Индия, Новая Зеландия, Таиланд и даже Китай.

Значительно возросли сервисные средства поддержки. Это усиливает нехватку квалифицированного персонала, особенно в Индии. Многие покупатели, особенно правительственные, расширяют штат сотрудников, вместо того, чтобы пользоваться услугами системных интеграторов или альтернативных приложений аутсорсинга.

Индийские провайдеры, наряду с давно приобретенной мировой известностью, становятся все более востребованными и в самом Азиатско-Тихоокеанском регионе. При этом они участвуют в основном в небольших сделках, традиционных для данного региона.

Рынок услуг в регионе характеризуется присутствием в основном местных мелких поставщиков, обслуживающих в большей степени только направление расчета фонда заработной платы. Использование услуг более крепких, межрегиональных поставщиков весьма неразвито и находится в зачаточном состоянии. А предусмотренные законом и различными нормативными актами требования относительно ограничений и даже запрета перемещения данных и информации о сотрудниках через границы, что вполне обычно при аутсорсинге, являются основными тормозящими факторами. Таким образом, принимая во внимание недостаточное количество межрегиональных поставщиков (ввиду законодательных запретов) и недостаточную развитость местных поставщиков, можно ожидать, что рост аутсорсинга в регионе будет средним.

Для того чтобы оценить степень удовлетворенности заказчиков из данного региона уровнем предоставляемых услуг аутсорсинга бизнес-процессов, необходимо обратиться непосредственно к первоисточнику информации, а именно к представителям компаний, осуществляющих внедрение аутсорсинга у себя на предприятии.

В целях настоящего исследования были собраны данные опросов заказчиков из Индии, Китая и Австралии, непосредственно принимающих участие в процессе оценки, планирования или принятия решения относительно передачи на аутсорсинг бизнес-процессов компании, включая финансы и бухгалтерию, трудовые ресурсы, продажи, маркетинг и обслуживание клиентов, а также услуги кредитования. При этом 16% респондентов работали в крупных организациях с доходом более 1 млрд. долларов США, 51% – в организациях с доходом до 250 млн. долларов США.

В результате проведенного исследования были получены следующие данные.

Уникальность рынка Азиатско-Тихоокеанского региона заключается в том, что спрос на направление «трудовые ресурсы» значительно превышает здесь спрос на все остальные направления аутсорсинга бизнес-процессов. Это связано с относительной экономической незрелостью большинства государств региона, и отсутствием в связи с этим собственной квалифицированной рабочей силы, потребность в которой с недавнего времени начала ощущаться в регионе довольно остро ввиду бурного развития экономик в ряде стран региона, таких как Китай, Индия, Новая Зеландия и т. д. [6].

В области аутсорсинга трудовых ресурсов текущий и запланированный на ближайшее будущее наем сотрудников, расчет фонда заработной платы, работа с платежными ведомостями, образование и тренинги, а также управление резервной рабочей силой являются основными направлениями, переданными на аутсорсинг в странах Азиатско-Тихоокеанского региона.

Набор персонала и расчет фонда заработной платы традиционно являются самыми старыми и наиболее часто передаваемыми на аутсорсинг направлениями. Вообще подбор персонала является важнейшим в регионе направлением для аутсорсинга на основании:

- дефицита квалифицированной рабочей силы, с которым столкнулись в последнее время практически все страны Азиатско-Тихоокеанского региона, включая Индию и Китай, в основном из-за быстрого роста национальных экономик, и возросшими в связи с этим потребностями в высококвалифицированных работниках, а также ввиду укрепления позиций региона как центра по предоставлению оффшорных услуг для всего мира (согласно приведенным выше данным такие страны, как Индия, Китай, Австралия, Новая Зеландия, Сингапур, Вьетнам сами являются поставщиками услуг аутсорсинга в европейский и североамериканский регионы);

- либерализации правил, регулирующих миграцию рабочей силы, как в пределах страны, так и в рамках всего региона – например, передвижение квалифицированных рабочих из южноазиатских стран в Сингапур и Малайзию, а также увеличение миграции в Китае и Индии;

- увеличения внимания клиентов к централизации и консолидации процесса рекрутинга в регионе, в отличие от процесса децентрализации, имевшего место до недавнего времени. Это позволяет клиентам успешнее управлять расходами на персонал.

Среди наиболее популярных поставщиков аутсорсинга в регионе следует отметить IBM, Accenture, Convergys, Hewitt (табл. 1; 2) – они занимают самые высокие позиции с точки зрения популярности и узнаваемости, и все без исключения респонденты (N=77, далее в тексте N – число респондентов) отметили высокую степень доверия к этим компаниям [8]. Однако необходимо обратить внимание на тот факт, что рынок услуг аутсорсинга данного направления не является одинаково зрелым для разных стран региона. Все первые четыре поставщика услуг в данном случае являются компаниями, имеющими штаб-квартиры в Америке.

Таблица 1 – Пятерка самых узнаваемых поставщиков услуг аутсорсинга в области трудовых ресурсов в Азиатско-Тихоокеанском регионе<sup>1</sup>

	<b>Индия</b>	<b>Китай</b>	<b>Австралия</b>
1	Accenture	IBM	Mercer
2	IBM	Hewitt	IBM
3	Convergys	Convergys	Accenture
4	Hewitt	Accenture	ExcellerateHR
5	ADP	AON	CGI

<sup>1</sup> Составлено автором по [4], [6], [8].

Таблица 2 – Пятерка наиболее востребованных поставщиков услуг аутсорсинга трудовых ресурсов в Азиатско-Тихоокеанском регионе<sup>2</sup>

Место	Поставщик услуг аутсорсинга
1	Mercer
2	IBM
3	Hewitt
4	Accenture
5	ADP

<sup>2</sup> Составлено автором по [4], [6], [8].

В 2007 году несоразмерно большой процент респондентов – 52% – заявил об увеличении стоимости своих контрактов на аутсорсинг по сравнению с предыдущим годом (рис. 1). Примерно одна треть – 32% – оставила суммы контрактов без изменений. Эти факты свидетельствует о том, что более 80% пользователей услуг остались довольны качеством сделок на аутсорсинг, и получили за счет этого необходимые конкурентные преимущества. Кроме того, это также указывает на грамотную политику поставщиков услуг в ведении дел, и высокое качество предоставляемых услуг.



Рисунок 1 – Результаты опроса о динамике стоимости контрактов на аутсорсинг по сравнению с предыдущим годом в Азиатско-Тихоокеанском регионе (N=44), 2007 год<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Составлено автором по [9].

На вопрос об изменениях, большинство респондентов – 70% – указали, что их контракты на аутсорсинг требуют незначительных доработок, чтобы успевать за изменениями их бизнеса. Существенные изменения (более 50% контракта) потребовались в редких случаях [9].

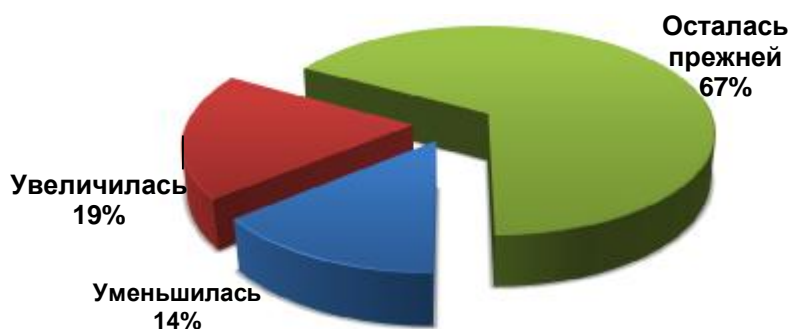


Рисунок 2 – Результаты опроса о динамике стоимости контрактов на аутсорсинг по сравнению с предыдущим годом в Азиатско-Тихоокеанском регионе (N=21), 2008 год <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Составлено автором по [4], [6], [8].

В 2007 году 17% потребителей услуг аутсорсинга трудовых ресурсов в регионе заявили, что им вообще не удалось достичь какого бы то ни было снижения издержек, а 11% сообщили, что они не знают, есть ли какие-либо уменьшения в затратах (рис. 3). В общей сложности довольно высокий процент респондентов – 58% – сообщил, что им удалось достичь не более чем 10%-ой экономии.

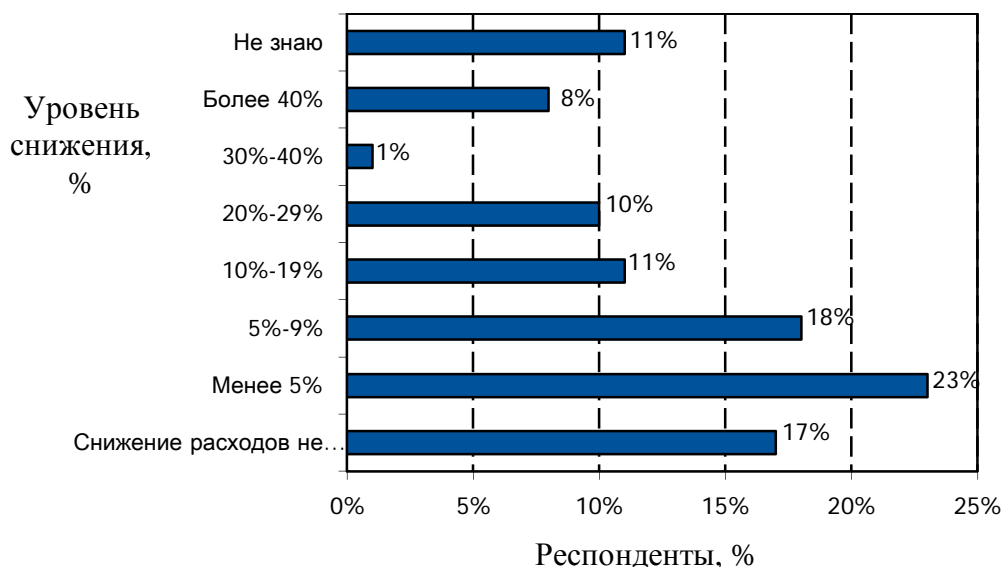


Рисунок 3 – Оценка достигнутого уровня снижения расходов благодаря использованию услуг аутсорсинга трудовых ресурсов в Азиатско-Тихоокеанском регионе (N=71), 2007 год <sup>5</sup>

<sup>5</sup> Составлено автором по: [2], [6], [9].

Следует особо отметить, что в отличие от регионов Северной Америки и Западной Европы, в Азиатско-Тихоокеанском регионе достигнутый заказчиками процент снижения издержек не так сильно отличается в докризисный и послекризисный период (рис. 4; 5).

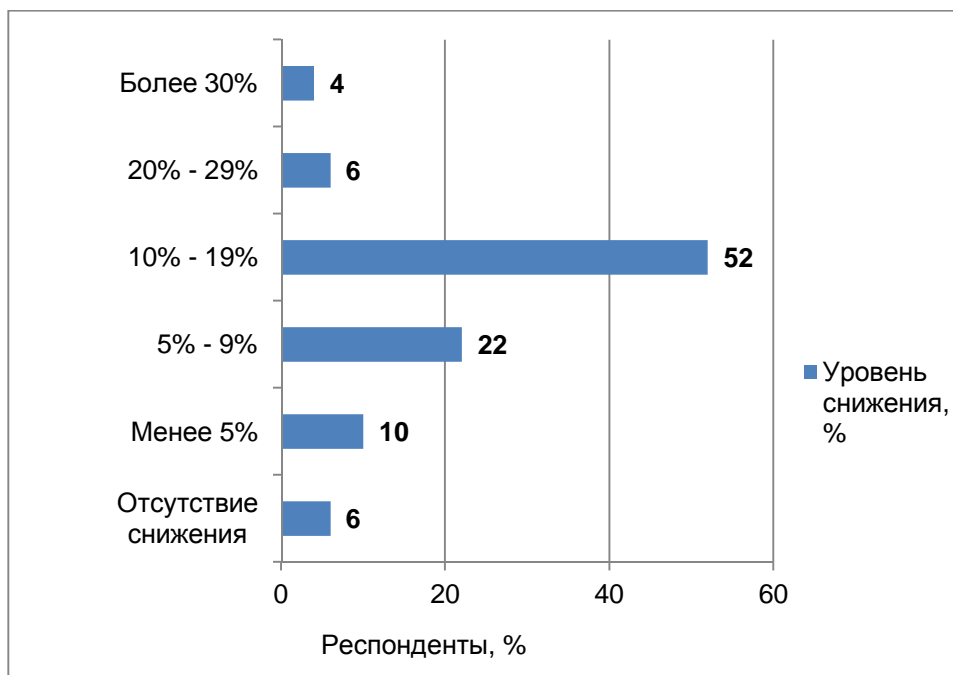


Рисунок 4 – Уровень снижения расходов за счет внедрения аутсорсинга (N=164), в % за 2008 год <sup>6</sup>

<sup>6</sup> Составлено автором по [8], [9].

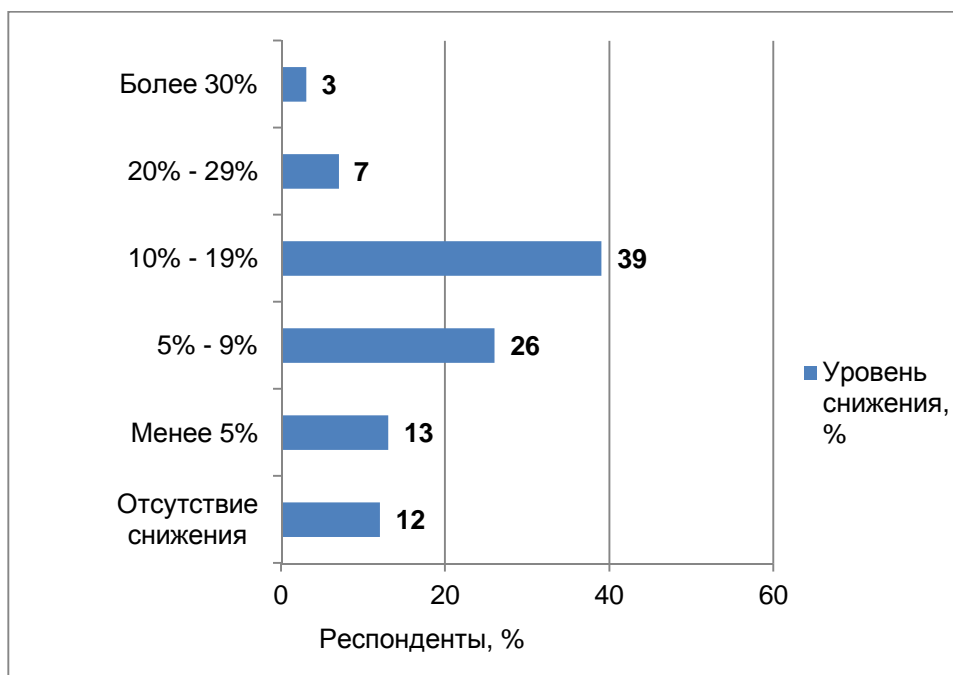


Рисунок 5 – Уровень снижения расходов за счет внедрения аутсорсинга (N=189), в % за 2009–2010 года <sup>7</sup>

<sup>7</sup> Составлено автором по [8], [9].

Вообще в результате сделок на приобретение подобных видов услуг удается достичь снижения издержек как минимум на 10–15%, а обычный показатель для развитых стран – это 20–30%. Поэтому те компании, которые достигли только 10% снижения издержек и ниже, должны будут, скорее всего, пересмотреть свои планы на аутсорсинг. В то же время необходимо

признать, что в данном регионе затраты на трудовые ресурсы вообще значительно ниже, нежели в других регионах.

И кроме того, в Азиатско-Тихоокеанском регионе далеко не все клиенты стремятся достичь именно уменьшения расходов. Многие предпочли бы, в первую очередь, трансформировать бизнес-процессы внутри компании, усилить продуктивность или кастомизацию своих услуг, внедрить в работу новые формы управления и т.д.

Довольно высок процент тех, кто когда-либо прервал или не продлил контракты на аутсорсинг бизнес-процессов – среди респондентов их порядка 26% в 2007 г., 24% в 2008 г., и 29% в 2009 г. (рис. 6; 7; 8). Из них в 2007 г. 36% процентов по тем или иным причинам вернули разработку направления обратно в компанию – это, скорее всего, связано с тем, что предприятию не удалось достичь сколько-нибудь значительного снижения издержек, или перестройки бизнес-процессов, а значит и получить необходимые конкурентные преимущества [9; 10].

**Прерывала ли ваша организация когда-либо действие договора на аутсорсинг? N = 77**



**Какой эффект это имело на бизнес-процессы внутри организации? N = 14**



Рисунок 6 – Результаты опросов в Азиатско-Тихоокеанском регионе, 2007 год<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Составлено автором по [8], [9].

Общий уровень отказов от сделок в регионе был на отметке 31%. Среди тех, кто прекратил действие контракта на аутсорсинг в 2007 году, около 57% сделали это с целью смены провайдера. И 7% вовсе отказались от процессов, ранее переданных на аутсорсинг.





Рисунок 7 – Результаты опроса о досрочном прекращении контрактов на аутсорсинг бизнес-процессов в Азиатско-Тихоокеанском регионе (N=469), 2008 год<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Составлено автором по [2], [9], [10].

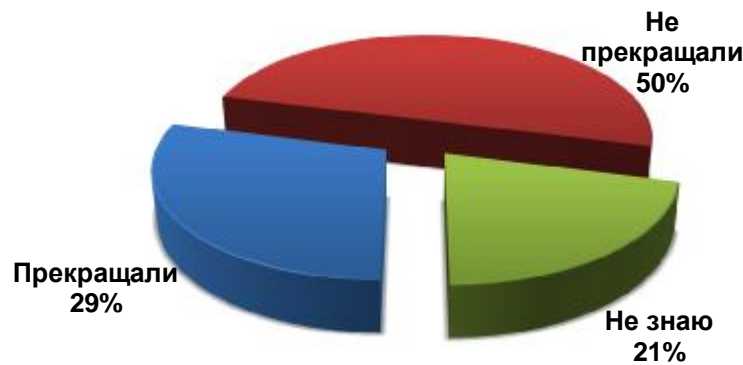


Рисунок 8 – Результаты опроса о досрочном прекращении контрактов на аутсорсинг бизнес-процессов в Азиатско-Тихоокеанском регионе (N=577), 2009–2010 гг.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Составлено автором по [9], [10].

Трое из четырех респондентов, пользующихся услугами аутсорсинга в этом регионе, в настоящее время работают с местными (оншорными) поставщиками. И среди тех, кто планирует отдать какие-либо функции на аутсорсинг в ближайшие 12 месяцев, 67% собираются заключить контракты именно с местными компаниями. Основные причины такого поведения заключаются в наличии квалифицированных поставщиков и экспертов внутри региона, а также сравнительно невысокие цены на услуги, (например, в таких странах, как Индия, Китай и Малайзия). Кроме того, этому могут способствовать регулятивные требования и зачаточное состояние оффшорных и неафшорных отношений в большинстве стран региона – Австралии, Новой Зеландии, Гонконге, Сингапуре. Следовательно, оффшорный аутсорсинг в данном случае не является верным решением для поставщиков.

Таким образом, можно сделать следующие ключевые выводы по использованию услуг аутсорсинга трудовых ресурсов в Азиатско-Тихоокеанском регионе:

- в результате проведенного опроса выявлено, что 83% респондентов планируют передать направление трудовые ресурсы на аутсорсинг в течение ближайших 12 месяцев,

- страны региона сами весьма активно выступают в качестве мировых центров аутсорсинга. В данном контексте следует отметить Индию, Китай, Австралию, Сингапур, Новую Зеландию, Малайзию,

- наиболее часто передаваемые на аутсорсинг направления в области трудовых ресурсов: расчет фонда заработной платы, набор персонала, образование и тренинги, ведение личных дел сотрудников. Такие направления, как набор персонала и расчет фонда заработной платы традиционно являются наиболее востребованными ввиду дефицита собственной квалифицированной рабочей силы в регионе и одновременно резко возросшей потребности в ней ввиду бурного развития экономик ряда стран,

- большинство нынешних пользователей и потенциальных заказчиков в регионе развиваются в последнее время довольно быстро. При таком положении вещей сложно планировать свои расходы и потребности в услугах на длительный срок. Поэтому заключенные долгосрочные контракты на аутсорсинг (более чем на 2 года) скорее всего уже не смогут удовлетворять растущие потребности потребителей. В качестве решений можно предложить поставщикам услуг подписывать со своими заказчиками договоры с использованием модульного принципа, суть которого заключается в принятии сторонами базовых принципов совместной работы, и постепенном добавлении к договору необходимых пунктов по мере возрастания потребностей клиента.

## **Список литературы**

1. Бравар Ж-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Пер. с англ. Денисова В. А. – Днепропетровск.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
2. Brown R., Hale K., Harris J., Forecast: Business Process Outsourcing, Worldwide, 2000–2014 – G. Dataquest, 2010. – 5 p.
3. Brown R. H. User Survey Analysis: Human Resources BPO, North America. – G. Dataquest, 2007. – 18 p.
4. Blackmore D., Young A. Outsourcing Contracts Annual Review, 2008, Shows Outsourcing Growth, but There Are Signs of Change. G, 2009. – 19 p.
5. Harris J. Search Analytics Trends: Offshore Competition Goes Global. – G. analytics, 2009. – 12 p.
6. Longwood J., Marriot I. Gartner's 10 Leading Locations for Offshore Services in Asia/Pacific for 2008. – G. research, 2008. – 5 p.

7. Singh TJ, Young A., Ng F. Outsourcing Asia/Pacific: Forecast Database. – G. Dataquest, 2010. – 5 p.
8. Heng J. Market Insight: IT Services, Asia/Pacific. - G. Dataquest, 2010. – 51 p.
9. User Survey Analysis: HR Business Process Outsourcing, Asia/Pacific, 2007.
10. HR Business Process Outsourcing, Asia/Pacific, 2009.