МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИСТОРИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра источниковедения

САМУСЕВА

Екатерина Викторовна

**КОНСАЛТИНГОВЫЕ И АУТСОРСИНГОВЫЕ УСЛУГИ КАК
СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО
ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Дипломная работа

Научный руководитель:
старший преподаватель
Е.Э. Попова

Допущена к защите

«___» _____ 2017 г.

Заведующий кафедрой источниковедения,
кандидат исторических наук, доцент С. Н. Ходин

Минск, 2017

Самусева Екатерина Викторовна

КОНСАЛТИНГОВЫЕ И АУТСОРСИНГОВЫЕ УСЛУГИ КАК
СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО
ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Дипломная работа состоит из 67 страниц, включает в себя 66 наименований в списке источников и литературы.

ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ (ДОУ), АУТСОРСИНГ, КОНСАЛТИНГ, КОНСАЛТИНГОВАЯ УСЛУГА, ОФФШОРНЫЙ АУТСОРСИНГ, ДОГОВОР ОКАЗАНИЯ УСЛУГ.

Объект исследования – система ДОУ в организациях Республики Беларусь.

Предмет исследования – повышение эффективности ДОУ за счет применения аутсорсинговых и консалтинговых услуг.

Цель работы – определить значение консалтинга и аутсорсинга как инструмента повышения эффективности системы ДОУ в организациях Республики Беларусь.

Методологическую составляющую представленной работы составляют методы научного исследования, такие как анализ, синтез, сравнение, индукция и дедукция.

В дипломной работе приведена характеристика историографии по данной тематике, исследовано влияние ДОУ на эффективность деятельности организации в целом, исследовано документирование процесса оказания консалтинговых и аутсорсинговых услуг.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной состоят в следующем:

- предложена и конкретизирована классификация консалтинга в области ДОУ;
- предложена группировка представителей рынка консалтинговых и аутсорсинговых услуг, на основе ранее выделенной классификации консалтинга в области ДОУ.

Самусева Кацярына Віктараўна

КАНСУЛЬТАЦЫЙНЫЯ І АУТСОРСІНГАВЫЯ ПАСЛУГІ ЯК
СПОСАБЫ УДАСКАНАЛЕННЯ ДАКУМЕНТАЦЫЙНАГА
ЗАБЕСПЯЧЭННЯ КІРАВАННЯ У АРГАНІЗАЦЫЯХ РЭСПУБЛІКІ
БЕЛАРУСЬ

Дыпломная праца складаецца з 67 старонак, уключае 66 назваў ў спісе крыніц і літаратуры.

ДАКУМЕНТАЦЫЙНАЕ ЗАБЕСПЯЧЭННЕ КІРАВАННЯ (ДЗК), АУТСОРСІНГ, КАНСАЛТЫНГ, КАНСАЛТЫНГАВЫЯ ПАСЛУГІ, АФШОРНЫ АУТСОРСІНГ, ДАГАВОР АКАЗАННЯ ПАСЛУГ.

Аб'ект даследавання – ДЗК у арганізацыях Рэспублікі Беларусь.

Прадмет даследавання – патэнтавае справаводства.

Предмет исследования – павышэнне эфектыўнасці ДЗК за кошт прымянення аўтсорсінгавых і кансалтынгавых паслуг.

Мэта дадзенай дыпломнай працы – вызначыць значэнне кансалтынгу і аўтсорсінгу як інструмента павышэння эфектыўнасці сістэмы ДЗК у арганізацыях Рэспублікі Беларусь.

Метадалагічную аснову дадзенага даследавання складаюць агульныя метады навуковага даследавання, такія як аналіз, сінтэз, абстрагаванне, параўнанне, індукцыя і дэдукцыя.

У дыпломнай працы прыведзена характарыстыка гістарыяграфіі па дадзенай тэматыцы, даследаваны этапы станаўлення і развіцця Еўразійскай патэнтавай сістэмы, патэнтнае справаводства і яго арганізацыя.

В дипломной работе приведена характеристика историографии по данной тематике, даследаваны ўплыў ДЗК на эфектыўнасць дзейнасці арганізацыі цалкам, даследавана дакументаванне працэсу аказання кансалтынгавых і аўтсорсінгавых паслуг.

Навуковая навізна заключаецца ў тым, што дадзеная праца з'яўляецца комплексным даследаваннем кансалтынгу і аўтсорсінгу на тэрыторыі Рэспублікі Беларусь:

- прапанавана і канкрэтызавана класіфікацыя кансалтынгу ў галіне ДЗК;
- прапанавана групоўка прадстаўнікоў рынку кансалтынгавых і аўтсорсінгавых паслуг, на аснове раней вылучанай класіфікацыі кансалтынгу ў галіне ДЗК.

Ekaterina V. Samuseva

CONSULTING AND OUTSOURCING SERVICES AS FACTORS OF
IMPROVING OF RECORDS MANAGEMENT OF
THE REPUBLIC OF BELARUS

Graduation work consists of 67 pages, includes 66 names in the list of sources and literature.

The object of study – records management in organizations of the Republic of Belarus.

Subject of research – improving the efficiency of the records management by means of outsourcing and consulting services.

The aim of this thesis – to describe the value of consulting and outsourcing as a tool to improve the effectiveness of the records management/

The methodological component of the presented work up methods of scientific research, such as analysis, synthesis, abstraction, comparison, induction and deduction.

The research paper shows the characteristics of historiography on the subject, studied influence of the records management on the effectiveness of the organization, studied documentation of the process of providing consulting and outsourcing services.

Scientific novelty lies in the fact that this work contains consulting classification. There is a grouping of representatives of consulting and outsourcing services in the BPO-market of the Republic of Belarus. It is based on the classification of consulting.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1.1. Источники	10
1.2. Историография	15
ГЛАВА 2. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ.....	19
2.1. Консалтинг и аутсорсинг как инструменты повышения эффективности работы организации	19
2.2. Оптимизация документационного обеспечения управления в организации	27
ГЛАВА 3. ОПЫТ ОКАЗАНИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ И АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИЯМИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	36
3.1. Состояние и перспективы развития рынка консалтинговых аутсорсинговых услуг	36
3.2. Документационное обеспечение консалтинговых и аутсорсинговых услуг.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	56
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	62

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире компании сталкиваются с давлением со стороны рынка. Все более ожесточается конкуренция, причем она может исходить как от иностранных компаний, так и от отечественных, которые при всех сложностях на внутреннем рынке постепенно развиваются. Чтобы успешно развиваться, стать конкурентоспособными и привлекательными для инвесторов, компаниям приходится задумываться об эффективности менеджмента и снижении издержек. Выживают и достигают успеха те, кто ведет свой бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения операционных расходов при сохранении высокого качества товаров и услуг [42, с.43]. Данные тенденции оправдывают высокие требования к профессионализму участников производственного процесса и способствуют дальнейшему развитию разделения труда в экономике, а также формированию и совершенствованию новых сфер услуг, с помощью которых участники рынка получают возможность применять в своей деятельности новые знания, умения и технологии. Среди таких форм наиболее динамично развивающимися являются консалтинг и аутсорсинг.

Консалтинг и аутсорсинг в Республике Беларусь стали развиваться сравнительно недавно, после распада СССР, но в связи с высокой значимостью для функционирования экономических субъектов и экономики страны в целом, получили быстрое развитие и стали необходимой составляющей государственного сектора и бизнеса [42, с.9].

В настоящее время обращение за помощью к консультантам стало неотъемлемой составляющей стратегии развития большинства компаний. В первую очередь речь идет об услугах в области создания и управления информационными системами предприятия. Популяризация аутсорсинга обусловлена стремлением организаций к оптимизации системы управления. В свою очередь, компании, не имеющие достаточно средств для передачи бизнес-процесса на аутсорсинг, пользуются услугами консалтинговых компаний [26, с.30].

На сегодняшний день деятельность по производству услуг, по данным статистики, значительно превышает производство промышленных товаров. При этом лидирующее место занимают услуги в профессиональной сфере, в частности в области консалтинга и аутсорсинга. Особенно в период кризиса компании начали обращаться к консультантам, когда вопрос экономии средств стал как никогда актуальным. Этим вызвана актуальность изучения аутсорсинговых и консалтинговых услуг. Консалтинговые и аутсорсинговые услуги являются проводниками внедрения научных знаний в текущую деятельность организации. Поэтому следует отметить

возрастающую роль консалтинговых и аутсорсинговых услуг в повышении эффективности деятельности организации. При этом лидирующее место занимают услуги в профессиональной сфере, в частности в области делопроизводства. Решение проблемы управления документацией с помощью консалтинга и аутсорсинга в современных условиях позволит целенаправленно формировать информационные ресурсы организаций, обеспечивать их эффективное функционирование, а также открыть доступ потребителям к информационным ресурсам с наименьшими затратами времени, труда и средств.

В то же время, несмотря на определенные успехи в развитии деятельности консалтинговых и аутсорсинговых организаций, есть трудности, которые проявляются в отсутствии официального статуса консалтинга и аутсорсинга. В Республике Беларусь отсутствует законодательное регулирование, определяющее порядок оказания таких услуг, кроме того, система контроля качества предоставляемых услуг находится на низком уровне, что может стать причиной низкого уровня качества консультационных и аудиторских услуг. Кроме того, существуют трудности внутри самих консалтинговых компаний, связанные с оказанием услуг. Поэтому, актуальность дипломного исследования обусловлена необходимостью осмысления новых научных подходов к теории консалтинговых и аутсорсинговых услуг, а также потребностью их интеграции в общую концепцию развития, направленную на повышение эффективности оказания услуг.

В рамках Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2030 года предусматривается ускоренное развитие высокотехнологических услуг, в том числе консалтинга и аутсорсинга, а именно доведение доли аутсорсинга в обобщенном объеме услуг до 35 процентов к 2020 году и 60 процентов к 2030 году. Кроме того, Национальная стратегия развития содержит положения о развитии новых форм организационно-технологического взаимодействия контрагентов, а именно консалтинга и аутсорсинга, что в свою очередь направлено на создание благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь [12].

Актуальность, высокая практическая значимость и многогранность данной проблемы обусловили выбор темы, постановку цели и задач дипломного исследования.

Цель исследования – определить значение консалтинга и аутсорсинга как инструментов повышения эффективности документационного обеспечения управления (ДОУ) в организациях Республики Беларусь.

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- определить степень законодательного регулирования вопросов в области консалтинга и аутсорсинга, а также степень исследованности темы отечественными и зарубежными авторами;
- выявить направления применения консалтинга и аутсорсинга в документационном обеспечении управления;
- выявить преимущества, получаемые организацией при использовании консалтинговых и аутсорсинговых услуг;
- дать характеристику основных тенденций развития рынка консалтинговых и аутсорсинговых услуг в Республике Беларусь;
- выявить основные документы, подтверждающие факт оказания консалтинговых и аутсорсинговых услуг.

В соответствии с поставленными целью и задачами объектом исследования является ДООУ в организациях Республики Беларусь.

Предметом исследования дипломной работы является повышение эффективности ДООУ за счет применения аутсорсинговых и консалтинговых услуг.

Практическая значимость исследования заключается в направлении основных его положений, выводов и рекомендаций на широкое использование консалтинговыми компаниями и организациями, которые планируют обращаться за консалтинговыми услугами.

В ходе исследования использовались общенаучные методы, к которым относятся формально-юридический, сравнительно-правовой, анализ и синтез, структурирование, классификация:

- в рамках формально-юридического метода рассмотрены юридические нормы, регулирующие отношения при заключении договора на оказание консалтинговых и аутсорсинговых услуг в Республике Беларусь;
- сравнительно-правовой: рассмотрены различия законодательных актов регулирующих отношения между заказчиком и исполнителем;
- анализ и синтез: договор аутсорсинга, акт оказания услуг и счет-фактура были разделены на компоненты, каждый из которых рассмотрен по отдельности;
- структурирование: на основе анализа отдельных составляющих рынка услуг сделан вывод о структуре белорусского рынка в сфере консалтинга и аутсорсинга, и влиянии выделенных компонентов друг на друга;

- классификация: на основе определенного критерия виды консалтинга в области делопроизводства были выделены автором в отдельные классификационные группы.

Структура работы соответствует поставленным задачам и включает введение, три главы, заключение, список источников и литературы и приложения. Объем дипломной работы составляет 67 страниц.

В первой главе выделены группы источников, используемые при написании дипломной работы, и дается их анализ, также проводится анализ историографии по исследуемой теме.

Во второй главе консалтинг и аутсорсинг рассматриваются в качестве инструментов повышения эффективности работы организации. Выявляются подходы к трактовке понятий консалтинга и аутсорсинга, приводится классификация аутсорсинговых услуг, а также автором исследования на основе классификации управленческого консалтинга разрабатывается классификация консалтинговых услуг в области ДОО. Далее рассматриваются подходы исследователей к вопросу о соотношении консалтинга и аутсорсинга. Выявляются факторы, влияющие на работу с документами в организациях, причины, по которым компании обращаются за помощью к консультантам, а также риски, возможные в результате неэффективно функционирующей системы ДОО. Определена цель оптимизации ДОО, а также какие задачи стоят перед консалтинговыми и аутсорсинговыми службами, для достижения поставленной цели.

В третьей главе характеризуется состояние и перспективы развития рынка консалтинговых и аутсорсинговых услуг. Выделяются четыре группы компаний, предоставляющих услуги в области ДОО, дается характеристика их услуг, приводятся примеры клиентов, которые пользуются данными услугами. Кроме того, автором выделены факторы, сдерживающие развитие рынка консалтинговых и аутсорсинговых услуг, а также разработаны предложения, направленные на расширение области применения консультационных услуг. Формируется пакет документов, который является доказательной базой факта оказания услуг. Особое внимание уделяется договору на оказание услуг, а именно позиции исследователей относительно правовой природы договора аутсорсинга.

Список источников и литературы включает 66 пунктов. В исследовании содержится три приложения, в них отражены: сравнительная таблица внутреннего и внешнего аутсорсинга, форма договора на оказание услуг и форма акта на оказание услуг.

ГЛАВА 1. ИСТОЧНИКИ И ИСТОРИОГРАФИЯ

1.1. Источники

При проведении исследования использовались следующие группы источников:

- Нормативные правовые акты Республики Беларусь: Гражданский кодекс Республики Беларусь, Трудовой кодекс Республики Беларусь, Налоговый кодекс Республики Беларусь (особенная часть), Декреты и Указы Президента Республики Беларусь, Законы Республики Беларусь.

- Действующий прогнозный документ – Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2030 года.

- Статистические отчеты отечественных и зарубежных компаний: Парк высоких технологий (ПВТ) Республики Беларусь, International Data Corporation (IDC), International Standards Organization, Gartner.

В Республике Беларусь, отношения между заказчиком и исполнителем в рамках консалтинг и аутсорсинга, как правило, регулируется гражданско-правовыми нормами. Поэтому основным источником для проведения исследования является Гражданский кодекс от 7 декабря 1998 г. Республики Беларусь [1]. Кодекс определяет правовое положение участников гражданского оборота, также регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, договорные обязательства [1, ст.1]. Оказание консалтинговых услуг компанией-исполнителем организации-заказчику носит договорной характер. В условиях правовой неопределенности, заключая договор аутсорсинга, стороны руководствуются принципом свободы договора, определенного ст. 391 Гражданского кодекса Республики Беларусь. В статье содержится информация о том, что стороны могут заключать договор, не предусмотренный Гражданским кодексом, если он не противоречит законодательству Республики Беларусь, а также стороны могут заключать смешанный договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законодательством [1, ст.391].

Кроме того, понятия аутсорсинга и консалтинга рассматриваются в рамках трудового законодательства, поэтому вторым по значимости источником является Трудовой кодекс № 296-3 от 26 июля 1999 года Республики Беларусь [3].

Трудовой кодекс регулирует трудовые отношения, основанные на трудовом договоре, а также взаимоотношения между работниками (их представителями) и нанимателями. Так как аутсорсинг является долгосрочной формой оказания услуг (на срок не менее одного года),

компания-заказчик может заключить с консультантом договор подряда, что в свою очередь, регулируется трудовым законодательством [3].

Тем не менее, в гражданском и трудовом законодательствах Республики Беларусь отсутствуют определения понятий «консалтинг» и «договор аутсорсинг». Единственным нормативным документом, в котором содержится определение понятия «аутсорсинг», является письмо Национального банка Республики Беларусь от 26 января 2006 года № 23-14/13 «Об использовании в работе принципов управления операционным риском», согласно которому под аутсорсингом понимается привлечение сторонней организации (поставщика услуг) для выполнения отдельных видов работ [10, п.24].

В связи с отсутствием нормативно-правового регулирования, предприятия оформляют подобные сделки с некоторым опасением. Именно поэтому актуальным становится вопрос о том, как заключить договор консалтинга и аутсорсинга, чтобы компания-заказчик могла получить максимум преимуществ в ходе оказания услуг. Для решения этого вопроса были подробнее изучены компоненты договора по оказанию услуг, для этого был изучен Закон Республики Беларусь от 23 июня 2008 года № 356-З «Об охране труда», в статье 22 которого содержится информация о том, что договор об оказании услуг должен содержать конкретный перечень услуг, которые обязуется оказать юридическое лицо. Благодаря этому, в случае определенных разногласий, стороны могут обратиться к договору, как к основному документу, регулирующему их отношения, в котором содержится подробное описание функций, передаваемых на аутсорсинг, а также права и обязанности сторон [11, ст.22].

Налоговый кодекс Республики Беларусь (особенная часть) от 29 декабря 2009 года № 71-3 послужил источником для определения плательщиков налога на добавочную стоимость (НДС), также в Кодексе перечислены виды деятельности, облагаемые данным налогом [2].

В ходе анализа ИТ-рыка аутсорсинга в Республике Беларусь, проводилось исследование деятельности Парка высоких технологий, при этом был использован Декрет Президента Республики Беларусь от 22 сентября 2005 года № 12 «О Парке высоких технологий» [8]. Документ является нормативным правовым актом, который разработан для создания благоприятных условий с целью повышения конкурентоспособности отраслей экономики Республики Беларусь, основанных на высоких технологиях. Парк высоких технологий (ПВТ) создан для разработки в Республике Беларусь программного обеспечения, информационно-

коммуникационных средств, направленных на повышение конкурентоспособности национальной экономики.

Реализация Декрета обеспечивает стремительное развитие ПВТ, рост его популярности в мире. Например, в 2015 году пять компаний ПВТ вошли в список ста лучших аутсорсинговых компаний мира – «The 2016 Global Outsourcing 100». Данный источник стимулирует дальнейшее совершенствование организационно-экономических и социальных условий для проведения разработок современных технологий и увеличения их экспорта, привлечения в эту сферу отечественных и иностранных инвестиций. Таким образом, решает основную задачу – закрепить позиции Республики Беларусь в ИТ-сфере и нарастить объем экспорта высокоэффективной программной продукции. В данном нормативном правовом акте описываются направления деятельности Парка высоких технологий. Участие компаний в ПВТ приносит резидентам значительные преимущества по сравнению с другими компаниями. Такие преимущества, как не взимание оффшорного сбора с резидентов ПВТ, необязательная продажа иностранной валюты, полученной резидентами ПВТ от реализации товаров, освобождение от налога на прибыль, освобождение от налога на добавленную стоимость по оборотам от реализации товаров. Прописанные в данном источнике преимущества дают почву для наиболее эффективного развития оффшорного программирования в Республике Беларусь [8].

Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, разработанная Министерством экономики Республики Беларусь является действующим прогнозным документом. Это долгосрочная стратегия, которая определяет цели, этапы и направления развития Республики Беларусь, определяет путь инновационного развития экономики, гарантирует повышение стандартов жизни человека и обеспечение благоприятной обстановки. В Национальную стратегию включены положения, в которых раскрывается значение консалтинга и аутсорсинга на пути к созданию благоприятных условий для развития малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь [12].

Кроме того, для определения места и тенденций развития белорусского ИТ-рынка аутсорсинга использовались отчеты, предоставленные Electronic Data Systems, European Outsourcing Association, International Standards Organization, Gartner [13, 14, 15, 16].

Одним из основных недостатков аутсорсинга на сегодняшний день является угроза безопасности и сохранности коммерческой тайны и конфиденциальной информации компании. Независимо от того, какие услуги выполняет консалтинговая или аутсорсинговая компания, везде

существует данный риск. Условия безопасности конфиденциальной информации должны быть предметом детальных переговоров с организацией-аутсорсером и оценки данной компании перед тем, как заказчик ее выберет.

Для того, чтобы максимально снизить риск утечки информации, компании-аутсорсеры в своей деятельности должны руководствоваться нормами Закона Республики Беларусь от 10 ноября 2008 года № 455-З «Об информации, информатизации и защите информации». Данный закон является комплексным нормативным правовым актом, направленным на регулирование общественных отношений, возникающих при поиске, получении, передаче, сборе, обработке, накоплении, хранении, распространении и (или) предоставлении информации, а также при создании и использовании информационных технологий, информационных систем и информационных сетей, при формировании информационных ресурсов, организации и обеспечении защиты информации. В законе содержатся принципы правового регулирования информационных отношений [9, ст.4]. Законом определены правовые, организационные и технические меры по защите информации [9, ст.29]. К правовым мерам защиты информации относится заключение договора между обладателем информации и пользователем информации, в котором устанавливаются условия пользования информацией, а также ответственность сторон по договору за нарушение указанных условий. К организационным мерам относится обеспечение особого режима допуска на территории (в помещения), где может осуществляться доступ к информации (материальным носителям информации), а также разграничение доступа к информации по кругу лиц и характеру информации; к техническим – использование средств защиты информации, в том числе криптографических, а также систем контроля доступа и регистрации фактов доступа к информации [9].

Также отношения заказчика с исполнителем регулируются Законом Республики Беларусь от 5 января 2013 года № 16-З «О коммерческой тайне». Закон предусматривает меры по установке режима коммерческой тайны, определяет права и обязанности владельца коммерческой тайны [7,ст.10], регламентирует порядок доступа к ней [7, ст.12], устанавливает особенности ее охраны в отношениях с контрагентами и работниками, содержит перечень сведений, которые могут являться коммерческой тайной, перечень обязательств лиц, являющихся добросовестными приобретателями сведений, составляющих коммерческую тайну [7, ст.20], а

также ответственность за незаконное использование секрета производства [7, ст.1011].

В ходе изучения опыта оказания консалтинговых услуг в Республике Беларусь, в частности изучая услуги, оказываемые Государственными архивными учреждениями, использовался Закон «Об архивном деле и делопроизводстве в Республике Беларусь» от 25 ноября 2011 года № 323-З, в котором описаны бесплатные и платные услуги, предоставляемые юридическим и физическим лицам по использованию архивных документов вне запрещенных законодательством случаях и по обеспечению сохранности документов. Данные услуги предоставляют Государственные архивные учреждения.

Проанализировав источники по данной теме, можно сказать о том, что законодательная база по вопросам консалтинга и аутсорсинга в Республике Беларусь разработана недостаточно и нуждается в дальнейшем совершенствовании.

1.2. Историография

Теоретическую основу дипломной работы составили исследования как отечественных, так и зарубежных авторов по следующим вопросам:

- определение понятия консалтинга, подходы к классификации управленческого консультирования;
- понятие аутсорсинга, подходы к классификации видов аутсорсинга;
- значение оптимизации ДОО в организациях;
- практика предоставления консалтинговых и аутсорсинговых услуг в Республике Беларусь;
- документационное обеспечение процесса оказания консалтинговых и аутсорсинговых услуг.

Исследования теоретических и практических вопросов в области консалтинга начали проводиться в 1980 – 1990-е годы. Из зарубежных авторов изучением консалтинга занимаются: Г.А. Васильев, М.Масленников, А.Л. Пименова, Н.А. Храмцовская [33, 48, 56, 62]. В Республике Беларусь изучением данного вопроса занимаются Т.В. Борздова и О. В. Сивенков [32, 58].

М. Масленников в своей работе приводит несколько наиболее актуальных определений понятия «консалтинг» [48].

Ведущий эксперт компании «Электронные Офисные Системы» Н.А.Храмцовская описывает основные причины обращения клиентов за консультационными услугами, выделяет цели оптимизации ДОО в организациях, описывает задачи, возникающие перед консалтинговыми компаниями в ходе оказания услуг. В своих работах автор приводит примеры, взятые из опыта работы в компании [62].

В ходе исследования также использовалась работа Г.А. Васильева Управленческое консультирование [33]. В рамках работы автор приводит классификацию управленческого консультирования, которая стала основой для разработки классификации консультационных услуг в области ДОО.

Появление нового понятия в менеджменте – аутсорсинга привело к появлению работ, связанных с определением понятия «аутсорсинг», классификации его видов и соотношения понятий «консалтинга» и «аутсорсинга».

В работах российских исследователей Б.А. Аникина и И.Л. Рудой раскрываются основные определения понятий в области аутсорсинга. Кроме того, исследователи выделяют несколько классификационных признаков, на основе которых выделяют виды аутсорсинговых услуг. Чаще всего в литературе встречается такой классификационный признак, как сфера деятельности, в зависимости от которой, авторы выделяют:

аутсорсинг бизнес-процессов, ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг в сфере услуг, производственный аутсорсинг [28, 29, 30].

Кроме того, разработкой данного вопроса занимаются отечественные исследователи: А.Е. Енгальчева, Е.Д. Корзун, В.Ю. Шутилин [34, 41, 65]. Каждый из авторов отмечает, как важно дать наиболее полное определение «аутсорсинга», так как от этого зависит правовая природа данного термина.

Исследование А.Л. Пименовой посвящено вопросу совмещения аутсорсинговых и консалтинговых услуг. Автор отмечает, что аутсорсинг – это особенная форма консалтинговых услуг, основанная на долгосрочных договорных отношениях между контрагентами (минимум на один год). Б.А.Аникин и И.Л. Рудая не разделяют данную точку зрения, утверждая, что аутсорсинг следует рассматривать отдельно от консультационных услуг. В силу того, что они оказываются одновременно [56, с.67; 30, с.34].

Практические вопросы по подбору компании, которая оказывает консультационные либо аутсорсинговые услуги, раскрывает в своей работе Н.А.Храмцовская. Автором разработан алгоритм подбора компании-исполнителя. Кроме того, в работе содержатся практические рекомендации, которые следует учитывать при подборе консалтинговой или аутсорсинговой компании [62].

Для определения значения оптимизации ДООУ в организациях использовались статьи М. В. В.Л. Ларина, М.В. Носевича, О.Ю. Митченко из делопроизводственных журналов: Делопроизводитель, Секретарь-референт, Архивы и делопроизводство [47, 52, 49]. М.В. Ларин в статье приводит статистические данные о затратах времени сотрудниками на механическую работу с документами, выявляет основные причины неэффективного документооборота и предлагают пути оптимизации делопроизводственных процессов [47]. О.Ю. Митченко раскрывает проблемные вопросы, с которыми может столкнуться заказчик услуг в ходе автоматизации делопроизводства. Автор обращает внимание на то, что автоматизация данного процесса не всегда приводит компанию-заказчика к успеху, потому что, как правило, проблема скрывается в первоначально неправильно построенной системе ДООУ. В статье автор предлагает пути решения данной проблемы, одним из которых является предпроектное обследование процесса документационного обеспечения управления в организации [49].

Кроме того, белорусский исследователь В.Л. Носевич в своей статье [52] раскрывает проблемные вопросы обеспечения архивного хранения электронных документов.

Для анализа рынка консалтинговых и аутсорсинговых услуг использовались Интернет-ресурсы:

- официальные сайты Белорусского научно-исследовательского института документоведения и архивного дела, Белорусского научно-исследовательского центра электронной документации, Республиканского унитарного предприятия «Национальный центр электронных услуг» [26, 27, 25];

- официальный сайт ПВТ;

- официальные сайты ведущих ИТ-компаний Республики Беларусь: EPAM Systems, IBA Group, BelHard Group (Itransition), Sam-Solutions, ИнтетиксБел, Belsoft-Borlas Group [17, 18, 19, 20, 21, 22].

На сайтах представлен полный перечень услуг, которые оказывают организации, список продуктов собственной разработки, перечислены основные сферы деятельности, в рамках которых проводятся оказываются услуги, например, банковская или налоговая сферы. Также организации размещают на официальных сайтах списки своих клиентов, рейтинги по данным мировых исследовательских и консалтинговых компаний, сертификаты на соответствие качеству, а также на сайтах содержится информация об успешно реализованных проектах компаний.

В то же время, спорный вопрос, связанный с правовой природой договора консалтинга и аутсорсинга мало отражен в работах отечественных и зарубежных авторов. Исследованием данной темы занимались такие зарубежные специалисты, как Л.А. Василенко, И.А. Ещенко, Л.Г. Кисурин и А.Нуртдинова. Данная группа авторов придерживается позиции, что договор аутсорсинга следует отнести к гражданско-правовому договору. Конструкция договора сходна с конструкцией договора возмездного оказания услуг (или договора подряда) [33, 35, 40, 53].

Вторая группа исследователей во главе с И.С. Шиткиной, Г.А.Корнийчук и Т.Ю. Коршуновой, отделяют договор аутсорсинга от договора на оказание услуг и рассматривают договор аутсорсинга как смешанный, содержащий в себе элементы гражданско-правового договора и трудового договора [64, 42, 43].

И.С. Шиткина утверждает, что данный вывод базируется на особой природе аутсорсинга, а именно на его долгосрочности, в то время как остальные услуги носят разовый, краткосрочный характер. В работе Т.Ю.Коршуновой приводятся примеры приема на работу организацией-заказчиком сотрудника компании, которая оказывает услуги, по договору подряда [64, 43].

Из отечественных авторов разработкой данного вопроса занимались Е.Д. Корзун, С. Кулаковский, А. Драбудько [41, 45, 34]. Мнения авторов сошлись с выводами зарубежных авторов: И.А. Ещенко, Л.Г. Кисурина и А. Нартдинова, которые утверждают, что договор аутсорсинга следует отнести к гражданско-правовому договору. Е.Д. Корзун также обращает внимание на существенное различие между аутсорсинговыми услугами и другими услугами возмездного характера. Данное отличие заключается в том, что аутсорсинг имеет процессный характер, а остальные возмездные услуги имеют разовый характер [35, 41].

Таким образом, ознакомившись с работами по данной теме, можно сделать вывод о том, что большинство авторов стремятся раскрыть содержание данного понятия, дать свое толкование и представить аутсорсинг, как неотъемлемую часть в процессе оптимизации деятельности организаций. Но, несмотря на это, законодательная база по вопросу правового регулирования отношений в рамках аутсорсинга в Республике Беларусь разработана недостаточно.

ГЛАВА 2. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Консалтинг и аутсорсинг как инструменты повышения эффективности работы организации

В настоящее время для многих государственных организаций и коммерческих фирм характерно отсутствие упорядоченной системы ведения делопроизводства, несмотря на то, что именно рациональное и четко организованное ДООУ может существенно увеличить эффективность деятельности предприятия [54]. Существует множество методов упорядочения системы ведения делопроизводства, к ним относятся консалтинг и аутсорсинг. Следует подробнее остановиться на каждом из них.

Консалтинг (от англ. consulting – советоваться, справляться) подразумевает под собой деятельность специальных компаний по консультированию клиентов по финансовым, экономическим, юридическим и другим профессиональным вопросам.

Международная британская ассоциация по управленческому консалтингу выделяет три обязательных элемента в консалтинге: идентификация проблемы, рекомендации по разрешению проблемы, помощь по внедрению рекомендации в деятельность организации. Известные исследователи приводят множество определений консалтинга и дают свои [14].

Консультационная услуга – это совет, анализ, оценка, рекомендация либо справка в предметной области деятельности (проблем) клиента, другими словами, данный совет является продуктом консультационной деятельности, который появляется в процессе взаимодействия консультанта с заказчиком консультирования. Консультационную деятельность можно назвать продажей знаний консультанта по средствам оказания услуги заказчику [48, с.56].

Классификация консалтинга в области документационного обеспечения управления отсутствует. Поэтому автор дипломной работы при ее разработке опирается на классификацию управленческого консалтинга, предложенную Г.А. Васильевым [33]:

-консультирование: оказание помощи в рамках решения возникающих управленческих проблем, применение новейших достижений науки и практики управления в компании клиента, разработка точных рекомендаций по выходу из сложившейся ситуации, их внедрение на

практике и дальнейший контроль, кроме того к консультированию может относиться прогнозирование;

-исследование и анализ: анализ текущей ситуации, дополнительные исследования;

-обучение сотрудников: подбор кадров, повышение их квалификации, проведение тренингов, консультаций и семинаров.

Автором исследования предложена следующая классификация консалтинга в области делопроизводства:

1. Аудит делопроизводства в организации: диагностика существующего документооборота и процессов работы с документами между структурными подразделениями организации и в целом ее структуры. Далее исполнитель составляет заключение с описанием конкретных проблемных зон, выявленных в ходе обследования. Затем консультант дает рекомендации по организации ДОУ и оптимизации существующего документооборота в организации, в рамках данного процесса может проводиться анализ организационно-распорядительной документации, маршрутов ее движения. В результате исследования архива организации консультант дает оценку того, как заказчик соблюдает правила хранения и систематизации документов.

2. Постановка системы документационного обеспечения управления включает проектные работы по совершенствованию ДОУ, разработку маршрутов документов, создание или систематизацию архива организации.

Данный вид консалтинга может включать разработку необходимой документации для организации делопроизводства, который включает в себя разработку и стандартизацию управленческих документов (подготовку типовых шаблонов организационно-правовых документов: положение о структурных подразделениях, должностные инструкции, регламенты, положения и инструкции по различным направлениям); подготовку типовых шаблонов организационно-распорядительных документов (приказы и распоряжения); подготовку типовых шаблонов информационно-справочных документов (протокол). Редактирование управленческих документов. Кроме того, включает разработку и внедрение инструкций по делопроизводству (стандарты организаций), разработку табеля унифицированных форм документов организации (по функциям управления или по структурному принципу).

3. Разработка номенклатуры дел организации может рассматривать как отдельный вид услуг, так как достаточно распространена среди клиентов консалтинговых компаний или же быть включена в

предыдущий вид консалтинга и состоит из: составления сводной номенклатуры дел организации; разработки номенклатур дел структурных подразделений; редактирования составленной номенклатуры дел; разработки перечня документов для передачи их в архив (создание формы стандартного акта о выделении к уничтожению документов); согласования и утверждения номенклатуры дел; проведения консультаций по составлению номенклатуры дел.

4. Консультации по делопроизводству: консультации по обработке входящих, исходящих и внутренних документов; лекции по сдаче и хранению документов в архив; консультирование по вопросам совершенствования ДОУ; групповые занятия по делопроизводству по вопросам, возникающим у заказчика.

5. Автоматизация делопроизводства состоит в практической помощи в работе с документами в электронном виде. Кроме того, данный вид консалтинга в ДОУ включает внедрение электронного документооборота, что подразумевает подготовку к данному внедрению; создание оптимальных маршрутов движения основных документов предприятия; установку и настройку автоматизированной системы; обучение сотрудников работе в ней и техническую поддержку системы, также разрабатываются требования к аппаратным средствам, которые нужны для обеспечения функционирования в организации данной системы.

Работа с кадрами предполагает расчет кадрового состава службы документационного обеспечения управления и подбор персонала на эти должности. Также сюда включается обучение сотрудников службы ДОУ, проведение консультаций и лекций по делопроизводству: консультации по технологии обработки документов; консультации по сдаче и хранению документов в архиве; консультации по вопросам совершенствования ДОУ, консультации по составлению номенклатуры дел, лекции по работе с документами, имеющими ограниченный доступ.

На сегодняшний день консалтинг активно развивается. Вначале существовала одна форма оказания услуг, при которой компания-исполнитель предоставляла разовую услугу заказчику. Затем в результате расширения управленческой деятельности организаций, усложнения бизнес-процессов, появилась такая форма оказания консультационных услуг, как аутсорсинг.

Термин «аутсорсинг» происходит от англ. слов *outside resource using*, что переводится как «использование внешних ресурсов». В международной практике этот термин обозначает передачу некоторых функций, которые раньше выполнялись самостоятельно, или видов деятельности внешней

организации [56, с.50]. Пименова приводит такое определение аутсорсинга – передача традиционных не ключевых функций организации внешним исполнителям – аутсорсерам, высококвалифицированным, опытным специалистам внешней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса и покупка услуг по реализации передаваемого бизнес-процесса специализированной организации» [56, с. 57].. Б.А. Аникин, И.Л. Рудая описывают аутсорсинг как «выполнение отдельных функций (управленческих, производственных, информационных, финансовых и логистических) или бизнес-процессов (делопроизводственных, организационных, финансово-экономических, производственно-технологических,) внешней организацией, имеющей необходимые для ресурсы (человеческие, информационные) на основе долгосрочного соглашения» [28, с.78].

Цель применения аутсорсинга – использование передовых бизнес-технологий и ноу-хау для приобретения и сохранения конкурентных преимуществ в обостряющейся конкурентной борьбе между компаниями. Экономическая сущность аутсорсинга заключается в построении отношений между компаниями, передающими и принимающими на себя выполнение некоторых видов деятельности на основе долгосрочных соглашений. Практический результат применения аутсорсинга – это возможность направлять свои ресурсы на выполнение тех функций, которые составляют конкурентное преимущество организации, на то, что организация делает лучше остальных, предоставляя внешнему исполнителю (аутсорсеру) функции, которые он выполняет лучше других. Так как организация-аутсорсер может сосредоточить в своих руках новейшие достижения в области науки и техники, обеспечив максимальное удовлетворение ожиданий заказчика и соответствовать требованиям рынка.

На данный момент есть множество классификаций аутсорсинга, но чаще всего в литературе встречается классификация, предложенная исследователями Б.А. Аникиным и И.Л. Рудой. В своих работах авторы провели классификацию видов аутсорсинга, выбрав за основу критерий сферы деятельности [30, с.67].

-аутсорсинг бизнес-процессов (англ. Business Process Outsourcing). Подразумевает использование внешних ресурсов исполнителя (научно-технические, организационные и информационных) для обеспечения своих специфических функций и для достижения стратегических бизнес-целей компании;

-ИТ-аутсорсинг (англ. IT Outsourcing). Передача специальной ИТ-компания решение вопросов, которые касаются ИТ-сферы. К ИТ-

аутсорсингу относят следующие направления деятельности: разработка, внедрение и обслуживание ПО, обеспечение информационной защиты, оффшорный аутсорсинг и аутсорсинг хранения данных.

-аутсорсинг управления знаниями (англ. Knowledge Process Outsourcing). Развивающееся направление аутсорсинга. Заключается в передаче управления процессами, требующими детального изучения и анализа. Данные процессы, как правило, нуждаются в трудо- и энергоемкой обработке крупных массивов данных, которые в результате могут использоваться для принятия стратегических решений.

Исходя из данных, предоставленных европейской аутсорсинговой ассоциацией Centraland Eastern Europe Outsourcing Review 2015, среднегодовые темпы роста аутсорсинга бизнес-процессов составляют 6,3 процента, ИТ-аутсорсинга – 5,9 процента, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день наиболее востребованными являются аутсорсинг бизнес-процессов и ИТ-аутсорсинг [14]. По оценке Gartner, в 2015 году на долю ИТ-аутсорсинга приходилось 52 процентов всех мировых затрат на все ИТ-услуги [38] в данное процентное содержание включается и оффшорный аутсорсинг.

Инновационным решением в области ИТ-аутсорсинга являются облачные услуги и технологии. Сегодня облачные технологии развиваются довольно стремительно. Облачное хранилище данных (cloudstorage) –это модель онлайн-хранилища, в котором данные содержатся на многочисленных серверах, рассредоточенных в сети и предоставляемых в пользование заказчикам. Данные хранятся и обрабатываются в «облаке», которое представляет из себя, один большой виртуальный сервер. С облачным сервисом заказчик получает ряд возможностей в удаленном формате. Развитие компьютерной техники привело также к облачному обслуживанию автоматизированных мест сотрудников. Специалисты из сервисных центров прибывают на обслуживаемый объекте только если нужна замена деталей, которые вышли из строя. В других случаях возникающие вопросы, связанные с информационной инфраструктурой обслуживаемой организации, разрешаются удаленно. К таким услугам относятся: установка и обновление программного обеспечения на компьютерах заказчика через интернет, защита веб-сайтов от хакерских и DDoS-атак; удаленный мониторинг системы безопасности, антивирусное слежение, удаление вирусных заражений, установка операционных систем, удаленное тестирование неисправностей персональных компьютеров и оргтехники [57, с.67].

Аутсорсинг хранения данных. Такие услуги аутсорсинга, как веб-хостинг, хранение данных, предоставляются служащими дата-центров. Веб-хостинг представляет собой защищенное и надежное пространство, где организации хранят свои данные, и могут получить к ним доступ в любой момент. Крупнейшим мировым аутсорсером данного вида ИТ-услуги является компания IBM [20].

В случае пользования «облаками» определенные риски для компании могут возникнуть в результате неправильно выбора уровня доступа к хранящейся информации. Уровень защиты информации зависит от условий, на которых клиент работает с провайдером. Клиент может сам обезопасить свою информацию, потребовав шифрование данных, создать отдельные права для доступа к конкретным данным. В Республике Беларусь одной из ведущих компаний по предоставлению облачных решений является компания ООО «Надежные программы» [15].

Кроме того, существует еще один вид аутсорсинга в рамках ДООУ – архивное хранение документов (внеофисное хранение документов). Заключается в передаче документов на хранение сторонней профессиональной аутсорсинговой компании. Данная услуга включает в себя прием на депозитарное хранение документов заказчика, их сортировку, проверку наличия, систематизацию, формирование перечня к уничтожению документов с истекшими сроками хранения и последующее хранение документов в помещениях, предоставленных фирмой-консультантом. Далее исполнитель предоставляет услуги по управлению фондом документов, находящимся на хранении (учет, поиск документов, доставка курьером, сканирование документов и сохранение его в электронном виде и дальнейшая рассылка). Проводится инвентаризация с использованием системы штрих-кодирования. Кроме того, многие компании оказывают услуги по переводу физических документов в электронный вид в результате чего создается электронный архив документов.

Кроме того, исследователи Б.А. Аникин и И.Л. Рудая выделяют внутренний и внешний виды аутсорсинга на основе формы организации совместной деятельности компании-заказчика с консультантом. Внешние консультанты – это независимые компании или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора. Внутренние консультанты – это специалисты из штата организации.

Как у внутреннего, так и у внешнего консультирования существует ряд положительных и отрицательных сторон, которые представлены в приложении 1. Положительные и отрицательные стороны внешнего и внутреннего консультирования. Составлено на основе данных [29,с.34].

На сегодняшний день мнения исследователей по поводу совместимости консалтинговых услуг и аутсорсинга расходятся. Данное разногласие появилось в силу ключевого критерия аутсорсинга – длительности. В более ранних исследованиях Б.А. Аникина и И.Л. Рудой аутсорсинг рассматривается отдельно от консалтинга [28, с.23].. В более современном исследовании А.Л. Пименовой говорится о том, что аутсорсинг является лишь одним из направлений оказания консалтинговых услуг на основе долгосрочной формы договорных отношений. Кроме того, при исследовании рынка консалтинговых услуг, автор дипломной работы обращается к сайтам компаний, предоставляющих данные услуги, в результате чего был сделан вывод, что многие компании рассматривают аутсорсинг в качестве отдельного вида консалтинга, так как в разделе «Консалтинговые услуги» чаще всего размещен подраздел «Аутсорсинговые услуги». Автор исследования разделяет мнение А.Л.Пименовой, которая рассматривает аутсорсинг в рамках консалтинга [56, с. 17].

Общая основа для объединения аутсорсинга и консалтинга – это информационный продукт, основанный на знаниях и опыте. Отличие заключается лишь в способах реализации деятельности в рамках аутсорсинга и консалтинга и порядке предоставления услуг. Консалтинг может быть и разовой услугой и длящейся деятельностью, например, повторяющейся с определенной периодичностью. Результатом деятельности должен быть обоснованный вывод по конкретным вопросам заказчика. Аутсорсинг же предполагает постоянное участие исполнителя в процессах, передаваемых на аутсорсинг с предъявлением результатов заказчику через определенный промежуток времени. Чаще всего в рамках аутсорсинга специалист компании-исполнителя находится на рабочем месте в компании, которая обратилась за помощью. Аутсорсинг в рамках ДООУ требует знаний не только в области документооборота в обслуживаемом структурном подразделении, но и знаний всей структуры организации и локально-нормативных актов компании. Еще одно отличие аутсорсинга от консалтинга заключается в степени ответственности исполнителей. Консалтинг является лишь основой для принятия решения, аутсорсинг же и есть принятие решений компанией-исполнителем и реализация решений заказчика для выполнения поставленных целей.

Аналитики биржевой торговли Masterforex-V говорят о том, что аутсорсинг имеет ряд отличительных сторон, которые выделяют его в отдельный вид консультационных услуг:

- длительный характер взаимодействия контрагентов (контракты обычно заключаются на срок не меньше одного года);
- наличие конкретного бизнес-процесса, переходящего на обслуживание компании-исполнителю;
- исполнителю передается выполнение функций по профессиональной поддержке и повышению эффективности работы отдельных систем компании.

Для того, чтобы аутсорсинг и консалтинг приносили максимальную выгоду, заказчик должен серьезно отнестись к выбору компании-исполнителя. Исследователь Н.А. Храмцовская разработала алгоритм подбора компании-консультанта и описала ряд характеристик, которыми должна обладать надежная и профессиональная консультационная и аутсорсинговая службы [62]:

- определение точной цели обращения в консалтинговую компанию;
- планирование сроков выполнения услуг и планирование размеров денежных средств для реализации проекта и установка графика их поступлений;
- анализ рынка услуг, составление списка консалтинговых компаний. Составляется список кандидатов. Поиск консультантов можно осуществлять в сети Интернет, а также по рекомендациям деловых партнеров, по отзывам на сайтах.
- выбирая фирму, следует обращать внимание на: количество реализованных проектов; уровень подготовки отдельных специалистов; опыт работы в интересующей вас сфере; отзывы клиентов.
- формулирование коммерческого предложения;
- сравнение наиболее интересных предложений различных компаний и выбор одной.

Консультанты отвечают за качество совета и несут ответственность за последствия, которые последовали в результате реализации полученного совета. Консультационная служба является независимой службой. Консультант оценивает создавшуюся ситуацию и предлагает объективные рекомендации относительно запроса клиента. Внешние консультанты в данном случае хороши тем, что принятые ими советы, никак не влияют на их собственные интересы в отличии от внутренних консультантов [24].

Следует отметить, что в Республике Беларусь недостаточно разработана законодательная база по вопросам консалтинговых услуг, в частности аутсорсинга, в источниках отсутствует понятие аутсорсинга, что ведет к отсутствию единого толкования данного понятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что область делопроизводственного консалтинга недостаточно разработана исследователями, отсутствует классификация делопроизводственного консультирования. Автором исследования выделяется классификация делопроизводственного консультирования на основе классификации управленческого консалтинга. Кроме того спорным остается вопрос о соотношении таких понятий, как «консалтинг» и «аутсорсинг», что ведет к путанице в предлагаемых консультантами услугах и введению клиентов в заблуждение. Данный вопрос особенно актуален при заключении договора между заказчиком и компанией-исполнителем, так как на данный момент договор на оказание консалтинговых услуг полностью схож с договором на оказание аутсорсинговых услуг. Также можно сделать вывод о том, что привлечение консультантов к решению проблем в области делопроизводства дает ощутимый положительный эффект, за счет опыта консультантов и современных методов оптимизации делопроизводства организации, которыми они владеют. В свою очередь, аутсорсинг, как особая форма предоставления консультационных услуг позволяет обеспечить конкурентоспособность бизнеса как крупных, так и небольших компаний. Также он является необходимой составной частью современных концепций менеджмента и действенным инструментом экономической практики. С другой стороны, консультационные услуги, оказываемые специалистами с низкой квалификацией, могут повлечь за собой ряд негативных последствий.

2.2. Оптимизация документационного обеспечения управления в организации

В условиях нынешней социально-экономической обстановки, в процессе поиска оптимальных путей информатизации общества важное значение имеет решение проблемы документационного обеспечения управления. В результате их решения, процессы документирования и организации документооборота приобретают нормативный характер.

Проектирование рациональной системы ДОУ происходит на достаточно ранних стадиях становления организации. В момент формирования аппарата управления разделяются обязанности между руководителями и исполнителями, уточняется последовательность подписания, визирования, согласования, утверждения и рассмотрения (резолуции) основных документов. Таким образом, для каждого вида документа складываются свои индивидуальные маршруты движения. При правильно организованном документообороте документы проходят

стандартные маршруты движения, в случае временного отсутствия какого-либо звена, например, увольнение сотрудника, работа не должна останавливаться. Для этого создаются альтернативные маршруты движения документов, так как любое должностное лицо в его отсутствие обязательно заменяется другим, временно выполняющим его функции [63]. Организация рационального документооборота учреждения или предприятия в первую очередь преследует цель исключения возвратности движения документов. Пребывание документа в одном структурном подразделении или у одного исполнителя, в той или иной инстанции должно быть строго обусловлено необходимостью его обработки. Для сокращения времени движения документов и для повышения оперативности их исполнения различные действия, должны выполняться одновременно. Вопрос об объеме информации, достаточной для осуществления процесса управления, является одним из приоритетных для руководителя, так как от объема информации непосредственно зависят затраты труда руководителя. Объем документации, создаваемой в учреждениях как всего мира, так и Республики Беларусь, имеет тенденцию к постоянному и все более ускоряющемуся росту. Постепенный рост объемов документации отмечал еще в 1983 году специалист Московского государственного историко-архивного института, кафедры документоведения В. С. Мингяев [43, с.67]. Процесс увеличения объемов документооборота напрямую связан с научным прогрессом и ростом производительности труда на предприятиях. Рост объемов производства приводит к значительному росту объемов информации. Информация в современном обществе стала ресурсом производства. От ее качества зависит качество управления. Документированная информация составляет основу управления, определяет его эффективность. Для того, чтобы в современных условиях повысить эффективность управления необходимо совершенствовать работу с документами, так как любое управленческое решение основано на документе. От того, как ведется работа с документацией, зависит эффективность деятельности организации.

Исследования показывают, что 75 процентов рабочего времени сотрудники компаний расходуют на подготовку документов, их сопровождение, заполнение и передачу .

В отчете International Standards Organization отмечается, что управление документами становится одним из основных факторов конкурентоспособности каждого предприятия. Снижению расходов времени на поиски документов способствует правильно организованное ДООУ, а также повышает точность и своевременность информации,,

устраняется ее избыточность, что приобретает особую актуальность в условиях стремительного роста объемов документации [15].

Документ является основным способом представления информации, на основе которой функционирует любое предприятие. Информация бывает структурированная, предполагающая, что за ее хранение и управление отвечают базы данных и прикладные информационные системы, и неструктурированная – документы [47]. М. В. Ларин признает приоритетными документоведческие, правовые, экономические, организационные, кадровые аспекты документационного обеспечения управления. Исследователь называет следующие характеристики роста объемов документации: исторически унаследованные и новые причины, связанные с техническими и социально-экономическими преобразованиями. Также автор отмечает, что недостаточная научно-теоретическая разработанность данного вопроса несет в себе отрицательные последствия, например, отрыв от международных правил, хранение документов, не обладающих достаточной ценностью, поэтому должное государственное внимание, должно повлиять на выработку единых подходов к организации документационного обеспечения управления [47].

Г.А. Васильев выделяет следующие факторы, оказывающее влияние на работу с документами в организации [33, с. 23]: рост сложности управляемых систем; изменение требований к оформлению, обработке, хранению документов, в том числе в электронном виде; увеличение количества документопотоков; увеличение нагрузки на работников, вовлеченных в процесс работы с документами; рост объема и специализации получаемой информации, необходимых для управления; ужесточение законодательно-нормативных требований к делопроизводству и в частности к документообороту в государственном и в частном секторах экономики.

Из-за отсутствия оптимальной системы документационного обеспечения управления организация может подвергнуться рискам. К ним относятся: нарушение сроков исполнения обязательств организации из-за «бумажной волокитой»; потеря важных документов; утечка конфиденциальной информации; неоправданный расход рабочего времени сотрудников на поиск или создание документов без шаблона. [45, с.65]. На первый взгляд эти риски незначительны, но все они способны приносить серьезные убытки организациям, в которых документооборот не налажен должным образом. Например, отсутствие отлаженного документооборота, приводит к потере целостной картины происходящего у руководства; разобщенная деятельность структурные подразделения, в условиях

отсутствия информации о деятельности друг друга; снижение качества обслуживания клиентов; слабеет способность компании поддерживать контакты с внешними агентами. В результате чего падает производительность труда; возникают недостатки трудовых и материальных. Коммуникационных ресурсов. Руководители вынуждены в данном случае расширять штат, тратить средства на оборудование новых рабочих мест, помещений и обучать заново сотрудников. Для этого требуются дополнительные инвестиции, которые могли быть потрачены на развитие конкурентного преимущества. В данной ситуации рост штата, падает производительности труда, в свою очередь, может привести к новым задолжностям и уменьшить плановую выручку. Руководители, осознавая важность совершенствования ДООУ, часто делают ошибку, сразу прибегая к автоматизировать процесса, и определяющей в сложившейся ситуации является проблема выбора методов автоматизации [66, с.51].

Американская аналитическая компания International Data Corporation занимается исследованием рынка информационных технологий. Весной 2016 года ею был опубликован аналитический отчет «It's Worse than You Think: Poor Document Processes Lead to Significant Business Risk». Основной вывод отчета заключается в том, что из-за неэффективного документооборота у 78% компаний возникли серьезные финансовые затруднения, а именно: 36% не прошли проверки на соответствие требованиям, 30% – потеряли основных сотрудников; 25% - упустили крупных клиентов. Еще одна распространенная проблема, связанная с неэффективным документооборотом – проблемы с ИТ-безопасностью[13].

Часто можно услышать мнение, что инвестиции в обновление ИТ-инфраструктуры и новое программное обеспечение – это лучший способ оптимизировать документооборот. Но исследователи развеяли этот миф. Согласно анализу, проведенному Н.А. Храмовской, при внедрении новых инструментов документооборот часто остается неизменным, а новые ИТ-инструменты только ошибочные процессы. Сформированные ранее. Аналитики доказали, что оптимизация документооборота требует глубокого изучения процессов, внешними экспертами [62].

Ведущий эксперт по управлению документацией компании «Электронные Офисные Системы» Н.А. Храмовская выделяет следующие цели оптимизации документационного обеспечения управления [62]: повышение эффективности управления компанией в результате улучшения качества документированной информации и ускорение доступа к информации, необходимой для принятия управленческих решений; установка единых принципов работы с документами на всех уровнях

управления; оптимизация управления всей деятельностью предприятия за счет создания прямолинейной системы движения документов внутри компании; обеспечение оперативного прохождения документами всех инстанций; соблюдение максимально единообразный порядок прохождения и обработки основных категорий документов; создание условий для эффективного применения прогрессивных технических средств и технологий сбора, обработки, движения, анализа информации, совершенствование работы аппарата управления; повысить конкурентоспособность предприятия за счет оперативного и качественного исполнения решений.

В учреждении любой формы собственности должна быть организована специальная служба, которая действует на правах самостоятельного структурного подразделения: управление делами, общий отдел, отдел ДОУ или канцелярия. При организации службы ДОУ требуется разработать оптимальную структуру для конкретного управленческого аппарата. При определении места службы ДОУ в структуре организации следует исходить из того, что служба ДОУ управляет документацией и документационными потоками всей организации, следовательно, она должна быть самостоятельным подразделением, даже с небольшой штатной численностью (в случае небольшого документопотока с подчинением непосредственно руководителю организации или одному из заместителей руководителя, в распоряжении которого находятся вопросы информации, документации, архива. Это важно, потому что служба ДОУ непосредственно работает с руководством, решает вопросы рассмотрения документов, их согласования, контролирует исполнение документов, ведет справочную работу по документам, в том числе по заданиям руководства. [63,с.56].

Также Н.А. Храмцовская выделила основные задачи консультационных услуг в данной сфере [62]: обеспечить равномерную загруженность документацией отдельных подразделений организации; сокращение информационных потоков до необходимого минимума; упрощение процессов сбора, обработки и передачи информации с помощью технологий автоматизации этих процессов; определение оптимальных сроков хранения отдельных категорий документации; закрепление единых принципов работы с документами на всех уровнях управления; создание условий для эффективного применения прогрессивных технических средств и технологий сбора, обработки, движения, анализа информации.

Ошибочно мнение насчет того, что организации обращаются в аутсорсинговые компании только по вопросам внедрения систем

электронного документооборота или с желанием сначала привести в порядок процессы управления документами, и только после этого автоматизировать их. Также за услугами обращаются предприятия, планирующие значительные изменения в своей структуре либо деятельности, к примеру, при ее расширении либо при переориентации деятельности на более перспективные направления. Даже компании, имеющие статус надежных, нуждаются в услугах консультантов, для утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных партнеров. Такая компания обращается за услугами консультанта, проводит ревизию своей деятельности и затем делает ее результаты достоянием гласности [45, с.76].

Н.А. Храмцовская выделила перечень наиболее существенных причин, которые служат поводом для обращения в компанию «Электронные Офисные Системы» за консультационной помощью [62]:

- ужесточение законодательно-нормативных требований к делопроизводству и документообороту как в государственном, так и в частном секторах экономики;

- трудности в определении сроков хранения документов и в организации экспертизы ценности и уничтожения документов с истекшими сроками хранения;

- осознание того, что вопросы организации длительного хранения электронных документов достаточно трудоемки, хотя применение электронных документов существенно повышает эффективность оперативной деятельности.

- нехватка времени на юридическое оформление документации при ликвидации бизнеса, или, наоборот, открытии дополнительного филиала или приобретении нового предприятия.

Следующие проблемные зоны в постановке делопроизводства в организации выделены Н.А. Храмцовской [62]:

- незнание или несоблюдение работниками управленческих структур законодательства, нормативных актов, которые устанавливают юридические требования к оформлению документов. В результате чего возникает недоверие к документам и следует их перепроверка;

- ограничение права у подчиненных ведомств (организаций) в решении стоящих перед ними задач, которое вынуждает обращаться их в вышестоящую организацию за разрешением спорных вопросов;

- отсутствие в управленческом аппарате регламентации документооборота приводит к использованию значительного количества разнообразных видов и форм документов, предназначенных для

документирования функций содержащих аналогичную информацию, но отличающихся по форме представления информации или по составу показателей;

-использование вычислительной техники при создании и подготовке документов значительно повысило скорость подготовки документов, упростило эти операций, но, с другой стороны, привело к значительному увеличению количества документов за счет создания одного и того же документа в бумажной и электронной форме.

-низкий уровень защиты информации, а также отсутствие систематизированного архива документов.

Кроме того трудности могут возникнуть на протяжении всего жизненного цикла документа при: планировании и создании документа, распределении, представлении, исполнении, контроле, хранении, уничтожении. Консультанты проводят работы по постановке делопроизводства и документооборота в полном объеме (от оформления документа, до передачи в архив), или по отдельным видам документов и направлениям деятельности организации-клиента.

Решение проблем управления документами в перечисленных ситуациях позволяет обеспечить эффективное функционирование организации, и открыть доступ заказчикам к информационным ресурсам с минимальными затратами времени, труда и средств. С этой целью организации часто обращаются за помощью к консультантам.

Сущность консультирования в сфере делопроизводства – оказание эффективной помощи заказчику по вопросам делопроизводства на основе последних достижений науки и с использованием передового опыта, которым владеет консультант. Основная задача консультанта – повышение эффективности делопроизводства в организации и повышение за счет этого эффективности работы организации-клиента [14].

Автор работы выделяет возможности, которые доступны для компании-заказчика в случае обращения за помощью к внешним консультантам:

-повышение прибыльности, снижение издержек. Консалтинг снижает расходы на обслуживание бизнес-процесса. Аналитическое агентство Elashkin Research по заказу компании Аплана и при поддержке компании Компьютерра провело исследование «Аутсорсинг программных услуг в России». Исследование показало, что при использовании аутсорсинговых услуг можно снизить издержки на 20 – 25%.

Специалисты подсчитали, что передав функции учета аутсорсинговой компании, возможно снизить издержки на ведение бухгалтерского учета и делопроизводства на 20 – 40 %:

- использование опыта специализированной компании, внедрение передовых технологий. Консалтинговые компании специализируются на узких областях, поэтому осваивают новые технологии раньше любой отраслевой фирмы. Консультанты взаимодействуют с заказчиками из различных сфер деятельности, в результате чего приобретают богатый опыт;

- экономия временные ресурсы. Аутсорсинг, как отдельный вид консультационных услуг, позволяет компании-заказчику направить сэкономленное время на совершенствование конкурентного преимущества организации, либо на освоение новых рынков сбыта. По данным, предоставленным Институтом аутсорсинга, временные затраты на поиск, систематизацию, обработку на счет аутсорсинга можно сократить на 20%.

- уменьшается возможность подвергнуться рискам, за счет сочетания специализации и опыта консультанка. Для того, чтобы не допустить утечку важной информации, заказчику следует ознакомиться с отзывами бывших клиентов консалтинговой компании.

- высвобождение производственных площадей и мощностей. Данное преимущество достигается по средствам вне офисного хранения документов.

Одновременно с достоинствами существуют некоторые недостатки, характерные консультационным услугам:

- передача некоторых функций консалтинговой компании может привести к утечке информации, к снижению оперативности при предоставлении важных сведений для управления организацией. Что может привести к потере конкурентного преимущества. Поэтому заказчик должен четко разграничить второстепенные и основные виды своей деятельности;

- как при особом виде консультационных услуг, при аутсорсинге велик риск убытков из-за низкого качества оказываемых услуг. Это связано с тем, что аутсорсинг в Республике Беларусь находится в начальной стадии развития. Кроме того, компания-аутсорсер может разориться, в связи с чем, организации-заказчику придется обращаться к новому аутсорсеру, что влечет за собой временные и материальные расходы;

- низкий уровень контроля над деятельностью организации или специалистов, которые предоставляют услуги. Для того, чтобы этого избежать, условия контроля процесса оказания услуг следует подробно описать в договоре на оказание услуг.

Повышение эффективности работы службы ДОУ, а следовательно и повышение статуса предприятия, может быть достигнуто за счет совершенствования его структуры, повышения квалификации сотрудников, механизации и автоматизации выполнения трудоемких процессов управленческой деятельности. Наибольший эффект достигается при комплексном и взаимосвязанном развитии данных направлений. Работа с документами должна иметь настолько отработанный порядок, чтобы работники не отвлекались от главных производственных целей предприятия. Благодаря налаженному делопроизводству документация компании становится конкретной, понятной, удобной для идентификации и оформляется в соответствии с требованиями. Все это дает возможность руководителям организаций своевременно издавать приказы, а подчиненным, в свою очередь, их исполнять.

ГЛАВА 3. ОПЫТ ОКАЗАНИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ И АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ ОРГАНИЗАЦИЯМИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

3.1. Состояние и перспективы развития рынка консалтинговых аутсорсинговых услуг

В течение последних лет международный консалтинг и аутсорсинг стал одним из самых развивающихся сегментов мирового рынка услуг, как в развивающихся странах, так и в странах с переходной экономикой. Республика Беларусь не является исключением.

Консалтинг в нашей стране на сегодняшний день находится на начальной стадии развития, так как интерес к данной модели менеджмента возник сравнительно недавно, после падения СССР.

Но, несмотря на это, уже сформирована определенная база для конкурентоспособной отрасли консультационных услуг: кадровый потенциал (учреждения образования), институциональная база (деятельность Парка высоких технологий, Белорусского научно-исследовательского института документоведения и архивного дела).

Рынок аутсорсинговых и консалтинговых услуг в Республике Беларусь развивается по следующим направлениям [39]:

- ИТ-аутсорсинг;
- бухгалтерский аутсорсинг;
- логистический аутсорсинг;
- юридический аутсорсинг;
- кадровый аутсорсинг;
- делопроизводственный аутсорсинг;
- производственный аутсорсинг;
- аутсорсинг бизнес-процессов.

В свою очередь, рынок делопроизводственного консалтинга Республики Беларусь представлен несколькими группами игроков [39]:

Первая группа – локальные консалтинговые фирмы. Консалтинговые фирмы, входящие в данную группу, являются белорусскими, также они могут оказывать консультационные услуги иностранным клиентам. Наиболее значимым игроком данной группы является: Республиканское унитарное предприятие «Национальный центр электронных услуг»,

Вторая группа – это иностранные консалтинговые фирмы. Компании среднего размера находящиеся на территории Республики Беларусь. Средний и низший кадровый персонал в них представлен белорусскими

специалистами, при необходимости есть возможность привлечения зарубежных специалистов. Наиболее крупные представители данной группы: ИОО «ОСГ Рекордз Менеджмент», ООО «Электронное ДЕЛО», Civitta International, РЭЙСВОЛЬФ [39].

Третья группа – индивидуальные консультанты. Выполняют мелкие проекты и узкоспециализированные работы с области делопроизводства. Данная группа в Республике Беларусь представлена наименьшим количеством участников, которые в свою очередь, занимаются постановкой документооборота в процессе оптимизации бухгалтерского учета. В чистом виде услуги по организации делопроизводства индивидуальными консультантами в Республике Беларусь, в отличие от западных стран и Российской Федерации, не оказываются.

Четвертая группа – компании, в которых консалтинг является второстепенным видом деятельности. В основном, данная группа представлена ИТ-компаниями, которые разрабатывают программные продукты и осуществляют их дальнейшее внедрение и сопровождение. Кроме того, в данную группу входит Белорусский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела (БелНИИДАД), Белорусский Научно-Исследовательский центр Электронной Документации (Белницэд), Государственные архивы [26, 25].

Следует подробнее остановиться на выделенных группах консалтинговых компаний. Первая группа, представленная локальными консалтинговыми фирмами, основная деятельность которых - консалтинг. Одним из основных представителей данной группы является РУП «Национальный центр электронных услуг». Предприятие специализируется на оказании информационных услуг, в частности связанных с электронным документооборотом. Решение о полномасштабном внедрении электронного документооборота в Республике Беларусь было принято на уровне. В связи с полномасштабным внедрением электронного документооборота, актуальность принимает вопрос реализации возможности обмена электронными документами между различными инстанциями. В Республике Беларусь функционирует система межведомственного документооборота государственных органов (СМДО). РУП «Национальный центр электронных услуг» предоставляет услуги системы межведомственного электронного документооборота.

Для реализации требований п.5-1.1. Указа Президента Республики Беларусь от 8 ноября 2011 г. № 515 «О некоторых вопросах развития информационного общества в Республике Беларусь», на предприятии создана специальная рабочая группа, которая занимается вопросами

интеграции ведомственных систем электронного документооборота государственных органов и иных организаций [4].

Кроме того, на предприятии создана специализированная тестовая среда для реализации работ по интеграции с СМДО. Рабочая группа консультантов оказывает услуги по тестированию совместимости системы электронного документооборота заказчика с СМДО.

Также Национальный центр электронных услуг оказывает следующие виды услуг по электронному документообороту на базе СЭД «SMBUSINESS», СЭД «DIRECTUM BEL», «WEB СМДО»: обследование, установку и внедрение СЭД, подготовку пользователей к работе с ПО, сопровождение ПО и модулей СЭД.

Заказчиками услуг данного предприятия являются: Комитет государственного контроля Республики Беларусь, Национальный банк Республики Беларусь, Департамент по гуманитарной деятельности Управления делами Президента Республики Беларусь, Министерство финансов, Министерство экономики.

Вторая группа, представленная иностранными консалтинговыми фирмами, является достаточно многочисленной. Данная тенденция связана с тем, что понятие консалтинга появилось в США и странах Западной Европы раньше, чем в нашей стране, в следствие чего, данные компании начали успешно осваивать рынки Восточной Европы. Наиболее крупными представителями данной группы являются: ИООО «ОСГ Рекордз Менеджмент», ООО «Электронное ДЕЛО», Civitta International, РЭЙСВОЛЬФ.

ИООО «ОСГ Рекордз Менеджмент» – это российская компания, занимающая лидирующие позиции архивного рынка в Республике Беларусь, Российской Федерации и странах СНГ. Компания оказывает услуги по архивному хранению документов: сортировка и сканирование документов компании-заказчика, конфиденциальное уничтожение документов с истекшими сроками хранения, внеофисное хранение резервных магнитных носителей, также компания предлагает услуги в рамках Интеллектуального архива (I-архив). Остановимся подробнее на работе I-архива. Во-первых, компания-заказчик может получить экспертную оценку от консультанта, а именно будут определены типы существующих у заказчика документов и объем архива. Консультант перечисляет необходимые архивные работы, которые нужно произвести над документами перед передачей их на хранение. После оценки документов, консультанты упаковывают документы в специальные архивные короба, и курьеры перевозят документы в специально оборудованные Центры

обработки данных для архивной обработки, описания и сканирования документов [39].

Далее, с помощью интеллектуальной системы i-Архив и штрих-кодирования сотрудники могут найти нужный им документ, не покидая офис, курьер сам доставляет нужный документ заказчику.

Заказчиками услуг, предоставляемых ИООО "ОСГ Рекордз Менеджмент" являются: МТБанк, ОАО «Пивзавод Оливария», ОАО «Чипсы Онега».

Самой многочисленной группой из вышеперечисленных является группа компаний, в которых консалтинговые услуги являются дополнительным направлением деятельности. Наиболее крупные организации: БелНИИДАД, ГУ «Белорусский научно-исследовательский центр электронной документации» (БелНИЦЭД), Государственные архивные учреждения, ООО "Электронное ДЕЛО", International Business Alliance (IBA), EPAM Systems, BelHardGroup (Itransition), Sam-Solutions [17, 18, 19, 20, 22].

Следует отметить, что из всех перечисленных выше компаний, ИТ-компании занимаются оказанием консалтинговых услуг в двух формах взаимодействия с заказчиком. Первая форма заключается в предоставлении клиенту единовременных консультационных услуг. Вторая форма – аутсорсинг, то есть компания-заказчик заключает с компанией-исполнителем долгосрочный договор на оказание определенного спектра услуг как минимум на один год. Для ИТ-компаний более типичным является аутсорсинг, так как разработка определенного продукта, его внедрение и сопровождение требуют значительных временных затрат.

По состоянию на 2016 год на белорусском ИТ-рынке действует более 853 компаний, из которых государственными являются только 18 (2,1%) от общего числа компаний. ИТ-компании в основном расположены в Минске (92%). При этом в ПВТ работает 140 компаний. Но практически рынок разделен между шестью крупными компаниями: EPAM Systems – 26,5 %, IBA – 25,3 %, BelHard Group (Itransition) – 14,5 %, Sam-Solutions – 10,8 %, ИнтетиксБел – 8,4 %, Belsoft-BorlasGroup – 6,0 % [39].

EPAM Systems реализует масштабные проекты для ведущих мировых банков, фондовых бирж и инвестиционных организаций. Практика данной компании в финансовом секторе включает разработку и внедрение специализированных решений, интеграцию и миграцию корпоративных приложений, тестирование и сопровождение информационных систем, создание выделенных центров разработки. EPAM Systems успешно реализует ИТ-проекты для ведущих мировых производителей ПО,

предоставляя квалифицированные услуги и поддерживая процесс разработки программных продуктов на протяжении всего их жизненного цикла. Аутсорсинг своих проектов EPAM Systems доверяют крупнейшие мировые корпорации, среди которых SAP, Microsoft, Oracle, ThomsonReuters, Parallels. Компания EPAM Systems опубликовала финансовые результаты за 2015 г. Выручка компании составила USD 200,0 млн. долл. [19].

Клиентами компании являются ОАО «Приорбанк», Белагропромбанк, БПС-СБЕРБАНК, Белагропромбанк.

Компания IBA также предлагает ИТ-услуги. Приоритетное направление деятельности белорусских центров IBA Group – это разработка и сопровождение заказного программного обеспечения. Услуги ИТ-аутсорсинга включают разработку, тестирование, миграцию, сопровождение и поддержку ПО. Сегодня IBA Group предлагает комплекс продуктов компаний IBM и Lenovo: серверное оборудование (Systemx, Systemz, POWER systems, BladeCenter), системы хранения данных (дисковые системы, ленточные системы, сети хранения данных), персональные настольные компьютеры, ноутбуки, нетбуки, мониторы, ПО [20].

Клиентами IBA Group являются ОАО «Банк БелВЭБ», ЗАО «Альфа-Банк». ОАО «АСБ Беларусбанк. В рамках сотрудничества с АСБ Беларусбанк проводится системно-техническая поддержка и ремонт оборудования программно-технического комплекса централизованной автоматизированной банковской системы ОАО «АСБ Беларусбанк». Также разработана система «Интернет-банкинг» ОАО «АСБ Беларусбанк» и создана система управления очередью [20].

15 февраля 2016 года на Всемирном саммите по аутсорсингу Международная ассоциация профессионалов аутсорсинга представила результаты ежегодного рейтинга «The Global Outsourcing 100», по результатам которого IBA Group была включена в рейтинг ста лучших аутсорсинговых компаний мира, в категорию «Лидеры» [20].

BelHard Group предлагает такие услуги аутсорсинга, как разработка и тестирование ПО, системная интеграция, ИТ-консалтинг, ИТ-аудит. Компания разрабатывает информационные системы и программных решений на следующие темы: E-banking и E-commerce системы; платежные и билинговые системы, АИС корпоративного финансового управления; ERP и системы управления проектами, решения для документооборота, ИС для Human Resource Management и Customer relationship management, ПО для автоматизации службы технической поддержки, инвентарные базы данных,

ИС для сопровождения логистики и поставок, ContentManagementsystems; ИС для обмена и публикации мультимедийного содержания, ПО для Audio/Video конференцсвязи; бизнес-приложения для карманных ПК и мобильных устройств [17].

Еще одним крупным поставщиком ИТ-услуг для бизнеса является резидент ПВТ – БайТехСолюшн. Данная компания предлагает полный аутсорсинг обслуживания и поддержки работоспособности POS-терминального оборудования: поставка оборудования и ПО, выполнение работ по программированию, установка и обслуживание POS-терминалов, хранение конфигураций на своем оборудовании, дистанционное обновление прикладного ПО, а также перепрограммирование терминалов по заявке банка. Клиентами БайТехСолюшн являются ОАО «Приорбанк», Белагропромбанк, БПС-СБЕРБАНК, МТБанк [16].

Таким образом, изучив услуги ИТ-компаний, предоставляемых на условиях аутсорсинга, можно прийти к выводу о том, что внутренний спрос на ИТ-аутсорсинг достаточно ограничен. Как отмечает директора по стратегическому развитию ООО «СОФТКЛУБ» А.А. Стрельченка, белорусские банки на данный момент не готовы к такому уровню ИТ-аутсорсинга, как в западных странах, так как там данное понятие развивается уже десятки лет и сформирован высокий уровень доверия на базе практической работы. Отчасти, слабый спрос на данные услуги связан с тем, что в указанной сфере требования к безопасности, уровню защиты информации, прозрачности процедур и функций – одни из самых жестких. Поэтому белорусские банки традиционно имеют собственные развитые ИТ-подразделения. В Республике Беларусь только сейчас стали появляться компании, которые предлагают такой сервис, и нужно время, чтобы банки поверили в их безопасность [39]. Именно поэтому ИТ-аутсорсинг в Республике Беларусь по большей части направлен на экспорт. Другими словами ориентированы на оффшорный аутсорсинг. Оффшорный аутсорсинг – одна из форм аутсорсинга, предполагающая передачу второстепенных бизнес-процессов компаниям, находящимся в географическом удалении.

В 2015 году в Беларуси более 90 % компаний разрабатывали ПО на заказ. Заказчиками ПВТ являются компании из 50 стран мира. В 2013 году в Беларуси более 90 % производимого в ПВТ программного обеспечения идет на экспорт: 45% поставляется в США и Канаду, 30% – в страны Европы, 20% – в Россию и страны СНГ, что подтверждает абсолютное преимущество данного вида деятельности на белорусском ИТ-рынке [39].

На мировой арене Республика Беларусь известна как один из признанных центров оффшорного программирования. По показателю экспорта компьютерных и информационных услуг на душу населения Республика Беларусь находится среди лидеров. Так, данный показатель с 5 долл. США на человека в 2010 году вырос до 60 долл. Показатель Республики Беларусь превышает идентичный в России и Украине в два раза [39].

Компания Gartner включила Беларусь в список 30 ведущих стран для оффшорного программирования. По оценке Gartner, частота заказов на оффшорную разработку ПО в регионе EMEA (страны Западной и Восточной Европы, Среднего Востока и Африки), в который входит Республика Беларусь, распределяется следующим образом: Польша 25.3%, Российская Федерация 19.2%, Чехия 15.3% , Румыния 14.0%, Марокко 12.2%, Венгрия 11.4%, Словакия 9.6%, Турция 9.2%, Маврикий 7.9%, Болгария 7.2%, Республика Беларусь 6.6%, Украина 3.1%. На долю остальных стран EMEA приходится всего 10.5% [38].

По данным одного из крупнейших ИТ-изданий Software Magazine, в 2015 году 7 компаний вошли в Software 500 лучших мировых поставщиков ИТ-услуг. В рейтинг попали: EPAM Systems (140 место), IBA Group (286 место), SamSolutions (393 место), Intetics (440 место), SoftClub (441 место) [13].

В основном аутсорсеры выполняют заказы по разработке, внедрению и адаптации приложений для Back Office (Enterprise Resource Planning), Front Office (Customer Relationship Management), а также предоставляют комплекс услуг по инжинирингу, ИТ-консалтингу, кодированию и тестированию программного обеспечения. Их разработки ориентированы на решения для следующих отраслей: промышленность, финансы, наука, страхование.

Далее следует подробнее остановиться на организациях, которые оказывают единовременные консультационные услуги. Одной из таких организаций является БелНИИДАД. Институт оказывает услуги по всем отраслям делопроизводственного консалтинга: постановке системы документационного обеспечения управления; автоматизации делопроизводства и работе с кадрами, осуществляет научные разработки в области документоведения и архивоведения и помимо своей основной деятельности, занимается оказанием консультационных услуг, связанных с разработкой номенклатуры дел. Институт проводит разработку бланков организационно-распорядительных документов организаций, учреждений, предприятий всех форм собственности, проводит семинары для работников

служб документационного обеспечения управления и кадровой, архивов организаций, учреждений, предприятий всех форм собственности. [26].

Предоставлением услуг в сфере организации работы с документами в электронном виде занимается БелНИЦЭД. К оказываемым услугам относятся: разработка нормативных и методических документов, определяющих порядок создания и обращения документов в электронном виде в организации заказчика; оказание методической помощи в создании ведомственного или частного архива электронных документов, разработка и согласование положения об архиве и правил его работы; оказание методической и практической помощи в подготовке документов в электронном виде к передаче на хранение; разработка рекомендаций по автоматизации документационного обеспечения организации; депозитарное хранение в архиве БелНИЦЭД документов в электронном виде [27].

Государственные архивные учреждения оказывают бесплатные и платные услуги юридическим и физическим лицам по использованию архивных документов в не запрещенных законодательством случаях и по обеспечению сохранности документов [40]. Заказчиками работ и услуг могут выступать государственные органы, юридические лица независимо от форм собственности, а также физические лица, в том числе иностранные граждане. Исполнителями работ и услуг являются государственные архивные учреждения. [27].

ООО "Электронное ДЕЛО" занимается разработкой, тестирования и сопровождения, а также технической поддержкой систем электронного документооборота (СЭД) и управления информацией (Enterprise content management - ECM). ООО "Электронное ДЕЛО" предлагает широкий спектр консультационных услуг в процессе автоматизации делопроизводства и внедрению электронного документооборота. В зависимости от масштаба организации и ее потребностей это может быть: автоматизация работы канцелярии – регистрация бумажных документов, ведения централизованного контроля исполнения документов, гибкая система поиска по различным реквизитам регистрационной карточки, разработка различных отчетов по исполнению документов; работа с документами – децентрализованная регистрация документов, реализация специализированных контуров документооборота подразделений, многоступенчатый контроль; внедрение полноценного электронного документооборота [62].

СЭД "Электронное ДЕЛО", созданная на основе системы "ДЕЛО", разработчиком которой является компания «Электронные Офисные Системы» используют более 200 компаний в Республике Беларусь и более

5700 компании, учреждения, организации в странах СНГ. Данный продукт используют в своей деятельности 40 % министерств и государственных комитетов Республики Беларусь. При внедрении СЭД в организациях, ООО "Электронное ДЕЛО" предлагает своим клиентам консультационные услуги по использованию данного продукта, консультанты обучают персонал работе с СЭД "Электронное ДЕЛО", занимаются обновлением программы [62].

Клиенты ООО "Электронное ДЕЛО": Белорусский научно-исследовательский центр электронной документации, ОАО "Банк БелВЭБ"

Таким образом, основными факторами, сдерживающими развитие рынка аутсорсинга в Республике Беларусь, на сегодняшний день являются:

- наличие у многих компаний собственного сформированного штата специалистов по автоматизации, и для них крайне сложно перейти к новому для них типу управления технологиями. Из личного опыта автора, ОАО «Белагропромбанк», ЗАО БТА Банк в своей структуре содержат центры информационных технологий, штат сотрудников, которых превышает 20 человек.

- присутствие возможного риска утечки информации и появление нового конкурента, использующего знания и опыт компании, заказавшей аутсорсинг;

- многие руководители опасаются потери контроля над собственными ресурсами, частичная оторванность от руководства деятельности компании. Для минимизации данного риска, следует подробно описать действия, которые может осуществлять заказчик в рамках контроля за деятельностью консультанта.

- вероятность столкновения с необходимостью срочно искать нового партнера или самостоятельно выполнять функции, ранее переданные на аутсорсинг, в случае банкротства аутсорсера, риск которого всегда существует. Например, начиная с 2005 года наблюдается рост консалтинговых услуг. Активное развитие экономики привело к тому, что на рынке консалтинговых услуг появились агентства, которые предоставляли услуги консалтинга, не обладая достаточной квалификацией. В результате такой активной, но непрофессиональной деятельности доверие к консультантам упало – переход на аутсорсинг требует высокого уровня организации управления;

- сильная вертикальная интегрированность, что особенно характерно для промышленных предприятий.

Следует отметить, что несмотря на перечисленные выше риски, по данным журнала «Пробизнес» белорусский рынок консалтинга в 2015 году вырос на 12 процентов по сравнению с 2014 годом.

Также особенностью внутреннего рынка аутсорсинга является слабая вовлеченность белорусских ИТ-компаний в аутсорсинговые процессы финансово-кредитного сектора экономики. Только 25 процентов разработчиков ПО предлагают решения для данной сферы бизнеса. С учетом того, что кредитно-финансовая сфера является одним из лидеров по переносу технических и управленческих функций в аутсорсинговые компании, потенциал данного сегмента отечественными разработчиками пока не востребован [39].

Таким образом, проанализировав деятельность компаний, занимающихся консалтингом на территории Республики Беларусь, можно выделить ряд основных тенденций развития аутсорсинга в нашей стране:

- из всех консультационных услуг наибольшей популярностью пользуются ИТ-услуги на основе аутсорсинга за счет их экспорта;
- ограниченный внутренний спрос на услуги ИТ-аутсорсинга;
- наличие кадрового потенциала;
- преимущественно экспортная специализация белорусских компаний-производителей ПО (63 % от общего производимого объема);
- невысокий уровень конкуренции с другими странами-разработчиками ПО региона ЕМЕА;
- преобладание иностранных консалтинговых компаний над отечественными на белорусском рынке услуг;
- низкий спрос на консалтинговые услуги в экономической сфере, в силу неготовности белорусских банков к переходу на аутсорсинг.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что белорусский рынок ИТ-аутсорсинга в основном направлен на экспорт ПО, в связи с тенденциями мирового ИТ-рынка. В Республике Беларусь созданы благоприятные условия для развития отрасли экспортно-ориентированного программирования и иных экспортных производств, основанных на новых и высоких технологиях, а также для концентрации кадрового, научно-производственного и инвестиционно-финансового потенциала. Благодаря сбалансированной государственной политике, отрасль аутсорсинга информационных технологий демонстрирует высокие показатели роста. С 2000 по 2014 гг. объемы экспорта услуг аутсорсинга информационных технологий увеличились более чем в 50 раз [39].

Одновременно, развитие внутреннего белорусского рынка аутсорсинга сдерживается за счет несовершенства законодательства в сфере

информационных технологий; неразвитого спроса из-за низкого управленческого уровня организаций.

Преодоление этих барьеров позволит укрепить конкурентные позиции белорусских производителей программного обеспечения на рынке консультационных услуг, увеличить экспорт программных продуктов.

3.2. Документационное обеспечение консалтинговых и аутсорсинговых услуг

Консалтинг и аутсорсинг являются видами интеллектуальной деятельности, продаваемыми за денежное вознаграждение. Деятельность консультанта в интересах заказчика, в результате которой меняется качество имеющегося продукта, называется услугой. Услуга является неосязаемой и нематериальной, с ней нельзя произвести какие-либо действия – продемонстрировать, увидеть, хранить, упаковать.

Такое свойство подразумевает, чтобы контрагенты уделяли значительное внимание документационному обеспечению факта оказания услуги. Благодаря чему можно определить, предоставлялась ли услуга на самом деле:

- Договор.
- Акт приема-передачи оказанных услуг.
- Отчет исполнителя.
- Счет-фактура формы СФ-1 (для НДС) [35, с.23].
- Платежные документы об оплате услуг исполнителя.

Остановимся подробнее на перечисленных документах. Основным документом, доказывающим факт оказания услуг, является договор. В гражданском законодательстве Республики Беларусь нет понятия договора оказания консультационных услуг или договора аутсорсинга. В условиях недостаточной разработанности законодательства по данному вопросу складывается несколько основных концепций, которые касаются правовой природы и специфических признаков договора аутсорсинга.

Такие специалисты, как Н. Владыко, И.А. Ещенко, Л.Г. Кисурин и А.Нуртдинова полагают, что договор на оказание консалтинговых услуг – гражданско-правовой договор, конструкция которого сходна с договором возмездного оказания услуг (договора подряда), при этом, суть его состоит в оказании разовых услуг либо передаче некоторых функций юридического лица от внутренних его подразделений внешним исполнителям [35, 40, 43].

Исследователи И.С. Шиткина, Г.А. Корнийчук, Т.Ю.Коршунова, рассматривают договор аутсорсинга как смешанный, содержащий в себе элементы как гражданско-правового договора, так и трудового договора;

суть аутсорсинговых отношений, по их мнению, сводится к предоставлению специалистов одной организацией (аутсорсером), находящихся с этой организацией в трудовых правоотношениях, в распоряжение другой организации (пользователя, фактического работодателя), указаниям которой данные специалисты должны подчиняться [64, 42, 43].

Директор компании «ЭКОпрост» Р.М. Кошань относит договор аутсорсинга только к возмездному оказанию услуг. В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь договор возмездного оказания услуг представляет собой обязательство с одной стороны (исполнителя) по заданию другой стороны (заказчика) по оказанию услуги, а заказчик обязуется оплатить эти услуги. Данный договор является формой публичного договора.

Н. Владыко, И.А. Ещенко в свою очередь подчеркивают специфику договора аутсорсинга по сравнению с договором возмездного оказания услуг. Особенность заключается в том, что аутсорсинг является длительным процессом ведения и обслуживания определенного бизнес-процесса (договор между контрагентами должен заключаться не менее чем на один год), а не разовым оказанием услуги [54, 35]. Разовые консультационные услуги, в свою очередь, подходят под определение возмездного оказания услуг.

Исходя из сущности аутсорсинга, сложившегося в международной практике, наиболее приемлемой является позиция первой группы авторов. То есть, договор на оказание консалтинговых услуг – это гражданско-правовой договор, конструкция которого сходна с договором возмездного оказания услуг.

В Республике Беларусь в условиях правовой неопределенности, заключая договор на оказание консалтинговых услуг, стороны должны руководствоваться принципом свободы договора, определенного ст. 391 Гражданского кодекса. В статье говорится о том, праве сторон заключать договор, не предусмотренный Гражданским кодексом, если он не противоречит законодательству Республики Беларусь. Кроме того стороны могут заключить смешанный договор, в котором содержатся элементы различных видов договоров, предусмотренных законодательством Республики Беларусь [1, ст.391]. Свобода договора не означает, что государство не может вмешиваться в договорные отношения.

Договор на оказание услуг аутсорсинга или консалтинга не являются самостоятельными типами договора в связи с отсутствием собственного родового признака, а являются общими понятием, которые включают

различные договоры в рамках гражданского законодательства, например, договоры оказания услуг или выполнения работ.

Отсутствие специального правового регулирования означает, что договоры на оказание консалтинговых и аутсорсинговых услуг должны быть тщательным образом детально проработаны с точки зрения административных и гражданско-правовых последствий, иначе организация-клиент может столкнуться с рядом негативных последствий. Поэтому подробнее остановимся на составляющих компонентах договора по оказанию услуг:

- предмет договора (передача заказчиком исполнителю непрофильных функций, выполнение работ, оказание услуг, создание продукта и его дальнейшее сопровождение). Предмет договора должен быть максимально детализирован. Фактически предмет договора показывает, что заказчик хочет получить в результате деятельности исполнителя. Перечень и описание функций, передаваемых на аутсорсинг, может содержаться как в основном тексте договора, так и в приложении к нему;

- срок исполнения договора. В данном пункте могут оговариваться причины и условия расторжения договора. Например, договор может быть расторгнут по обоюдному согласию сторон;

- условия о качестве услуг. В договоре или приложениях к нему также должны быть определены критерии, по которым оценивается качество услуг. Например, проводить консультацию должны только специалисты определенного уровня;

- определение объема работы;

- права и обязанности сторон. При составлении договора аутсорсинга следует обратить особое внимание на конфиденциальность: на соблюдение служебной и коммерческой тайны, а также на неразглашение личных данных сотрудников, которые станут известны аутсорсинговой компании. Здесь будет иметь большое значение подбор добросовестной аутсорсинговой компании и закрепление в договоре соответствующих гарантий [7];

- порядок исполнения договора. В данном пункте договора может содержаться информация о форме и периодичности отчетов о ходе оказания услуг; в течение какого времени составляется и подписывается акт об оказании услуг;

- порядок оплаты. В рамках данного пункта прописываются размеры вознаграждения исполнителя, периодичность оплаты, каким путем перечисляется сумма исполнителю;

-ответственность сторон. В данном пункте, например, могут перечисляться обстоятельства, не зависящие от воли сторон, в результате которых не были выполнены обязательства и за которые ни одна из сторон не несет ответственности, а также размеры возмещения ущерба и моральной компенсации;

- порядок рассмотрения споров. Содержатся варианты урегулирования разногласий: путем переговоров либо если спор не разрешен – в суде;

- порядок доступа к коммерческой тайне организации. Данному пункту следует уделить наибольшее внимание. В договоре с аутсорсером во избежание возможного риска утечки информации в обязательном порядке прописывается пункт о неразглашении коммерческой тайны. Также составляется перечень работников организации-аутсорсера, которым может быть предоставлена данная информация. И это не линейный персонал, а люди, которые отвечают за объекты или определенный вид деятельности. Также необходимо иметь четкий перечень объектов, подпадающих под понятие коммерческой тайны, который должен быть строго структурирован для определенных категорий работников и их функциональных обязанностей [7, ст.6].

- договор должен быть подписан надлежащими должностными лицами как со стороны заказчика, так и со стороны аутсорсера.

Заключение гражданско-правового договора связано с достижением сторонами соглашения о существенных условиях договора. Из перечисленных выше компонентов существенными условиями являются [40]:

- предмет договора;
- сроки исполнения договора;
- условия о качестве услуг;
- определение объема работы.

Следует подробнее остановиться на сроках оказания услуг. Договор возмездного оказания услуг является договором гражданско-правового характера, поскольку отношения сторон такого договора регулируются не Трудовым кодексом Республики Беларусь, а Гражданским кодексом Республики Беларусь, согласно которому срок договора является его существенным условием. Другими словами, гражданско-правовой договор не может заключаться на неопределенный срок, он обязательно является срочным. Но Гражданский кодекс Республики Беларусь не устанавливает требований по срокам, поэтому ни минимальный, ни максимальный предел продолжительности действия гражданско-правового договора не

установлен. Срок действия гражданско-правового договора определяется самими сторонами договора. Но, учитывая, что договор возмездного оказания услуг заключается на период оказания определенных, конкретных услуг, его срок должен соответствовать объему заказанных исполнителю услуг [1].

В случае поэтапного предоставления услуг или оказания большого количества различных услуг в разные сроки в виде приложения к договору оформляется календарный план оказания услуг. Поэтапное предоставление услуг характерно для ИТ-компаний, на первом этапе могут заниматься обследованием компании-заказчика, на втором – занимаются разработкой программного продукта и в дальнейшем занимаются его внедрением и сопровождением. Кроме того, в случае поэтапного оказания услуг в качестве приложения может присутствовать график движения денежных средств.

Кроме того, следует различать срок оказания услуг и срок действия договора. От момента заключения договора до начала оказания услуг может пройти какой-либо период времени (например, необходимый для представления исполнителем материалов и документов, необходимых для оказания услуг), как и с момента окончания оказания услуг до прекращения действия договора (например, время, необходимое для оплаты предоставленных услуг).

Согласно п. 1 ст. 402 ГК договор считается заключенным, когда между сторонами в требуемой в подлежащих случаях форме достигнуто соглашение по всем его существенным условиям [1, с.402].

Также следует остановиться на договоре аутсорсинга, как особой форме предоставления услуг. В гражданском законодательстве Республики Беларусь отсутствует понятие договора аутсорсинга. Понятие «аутсорсинг» содержится в Письме Национального банка Республики Беларусь от 26.01.2006 № 23-14/13 «Об использовании в работе принципов управления операционным риском», согласно которому под аутсорсингом понимается привлечение сторонней организации (поставщика услуг) для выполнения отдельных видов работ [10].

Можно выделить ряд признаков договора аутсорсинга, которые позволяют отграничить его от других видов договоров:

- исполнитель принимает на себя обязанности по выполнению функций, которые являются одним из видов деятельности заказчика, т.е. данные виды деятельности до заключения договора аутсорсинга осуществлялись или должны были осуществляться заказчиком самостоятельно;

- договор заключается на длительный срок;
- для исполнителя выполнение функций, передаваемых заказчиком, является основным видом деятельности либо одним из основных, а также основным источником прибыли;
- исполнитель выполняет функции, передаваемые заказчиком, как для данного заказчика, так и для иных лиц;
- оказание услуг по договору аутсорсинга осуществляется по запросу: если периодичность оказания услуг заранее установить невозможно, они предоставляются тогда, когда у заказчика возникает в них необходимость;
- как правило, работники исполнителя, задействованные в исполнении договора, осуществляют свою деятельность в месте нахождения исполнителя. Если же услуги предоставляются в месте нахождения заказчика (эпизодически или постоянно), то работники руководствуются в своих действиях указаниями исполнителя как своего работодателя, а не заказчика.

Следующий документ – акт приема-передачи оказанных услуг, который является первичным бухгалтерским документом. Если две организации сотрудничают на основе договора возмездного оказания услуг, то акт является важной составляющей документирования процесса оказания услуг. Это двусторонний документ, подтверждающий факт выполнения определенных обязательств, которые оговорены в договоре между сторонами. Он является основанием для оплаты выполненной услуги. В альбомах унифицированных форм нет типовой формы акта, поэтому он составляется в произвольной форме, но есть перечень реквизитов, которые должны быть обязательно [53]:

- наименование документа (допускаются различные варианты, например: акт оказанных услуг, акт приемки оказанных услуг, акт сдачи-приемки оказанных услуг, акт оказанных услуг (выполненных работ). Следует проследить, чтобы выбранная формулировка была одинаковой во всех документах;
- регистрационный номер и дата составления акта;
- ссылка на номер и дату договора, по которому были оказаны услуги;
- наименование оказанных услуг;
- общая стоимость услуг без учета налога на добавочную стоимость (НДС) и с НДС;
- реквизиты исполнителя и заказчика;
- подписи ответственных лиц;
- печати контрагентов.

Акт оказанных услуг составляется, подписывается исполнителем в двух экземплярах и передается на подпись заказчику, затем подписанный обеими сторонами один экземпляр возвращается исполнителю, второй остается у заказчика.

Третий документ – это отчет исполнителя. В гражданском и налоговом законодательствах не говорится о том, что наличие отчета обязательно. Но

И. Мучичка, руководитель отдела налогообложения и судебной защиты аудиторско-консультационной группы «Развитие бизнес-систем» отмечает, что именно данным документом можно компенсировать «неосвязаемость» услуги, в особенности по консультированию. Так в отчете может быть указано какую информацию использовал исполнитель для оказания услуг, ее источник, какие нормативные акты он анализировал, какие документы были ему представлены заказчиком, выводы. Обычно, также указываются возможные риски для заказчика, если он последует (не последует) советам консультанта. Отчет позволяет, во-первых, прояснить характер услуги и ее предмет (в совокупности с договором). Во-вторых, помогает документально подтвердить факт ее оказания. В случае наличия отчета, можно сделать отсылку к договору и отчету [54].

Счет-фактура (для НДС). В соответствии с Инструкцией о порядке заполнения счета-фактуры по налогу на добавленную стоимость формы СФ-1, счет-фактура по НДС формы СФ-1 – это первичный учетный документ в ходе реализации услуг. Акт подтверждает оказание услуг и относится к бланкам строгой отчетности.

Счет-фактура выписывается и предъявляется продавцом услуг - плательщиком НДС их покупателю одновременно с другими документами, которыми оформляются выполненные работы или оказанные услуги. На основании счета-фактуры покупателем осуществляется принятие к вычету сумм НДС по приобретенным на территории Республики Беларусь услугам в соответствии с требованиями Закона РБ от 19.12.1991 № 1319-ХІІ «О налоге на добавленную стоимость» (в ред. от 18.11.2004 № 338-3) (далее - Закон), отсутствие счета-фактуры, наличие счета-фактуры, составленного с нарушениями, не может являться основанием для принятия к вычету предъявленных продавцом покупателю сумм НДС по оказанным услугам.

Форма счета-фактуры по налогу на добавленную стоимость СФ-1 утверждена постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 05 июня 2003 № 91. Этим же постановлением утверждена Инструкция о порядке заполнения счета-фактуры по налогу на добавленную стоимость формы СФ-1. Счет-фактура формы СФ-1 относится к бланкам строгой

отчетности. Бланки счетов-фактур изготавливаются и приобретаются в порядке, установленном Инструкцией о порядке разработки, производства, учета, хранения, реализации и уничтожения бланков первичных учетных документов, регистрируемых в Государственном реестре бланков строгой отчетности, утвержденной постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 16 апреля 2002 № 61/47/7.

Составлять счета-фактуры должны все плательщики НДС, оказывающие услуги. Счет-фактура должна выставляться покупателю, если иное не установлено договором, в момент завершения оказания услуг. Вместе с тем следует иметь в виду, что выписка счета-фактуры не освобождает продавца от необходимости составления акта выполненных работ.

Согласно Инструкции о порядке заполнения счета-фактуры по налогу на добавленную стоимость формы СФ-1 счет-фактура составляется в двух экземплярах (для заказчика и исполнителя) и должна содержать подписи: 1) руководителя и главного бухгалтера организации либо 2) иных лиц, уполномоченных на то приказом (иным распорядительным документом) по организации или доверенностью от имени организации.

При выставлении счета-фактуры индивидуальным предпринимателем счет-фактура подписывается индивидуальным предпринимателем с указанием реквизитов свидетельства о государственной регистрации этого индивидуального предпринимателя. Индивидуальный предприниматель имеет право заверить счет-фактуру печатью или штампом (при их наличии).

Счет-фактура и реестр документов заверяются печатью либо штампом продавца.

Сведения о получении счета-фактуры указываются только на экземпляре счета-фактуры, причитающемся покупателю, если иное не установлено договором. Эти данные используются для целей определения налогового периода, в котором возможен вычет суммы НДС, предъявленной в счете-фактуре.

Заполнение отдельных строк счет-фактуры. В Инструкции подробно изложен порядок заполнения счета-фактуры. В случае неправильного заполнения данного документа у покупателя работ (услуг) вычет по НДС производиться не будет. В связи с этим заполнение счета-фактуры должно контролироваться дважды: в первый раз - продавцом работ (услуг), во второй раз - покупателем. Учитывая изложенное, отдельные моменты заполнения счета-фактуры по НДС требуют пояснения.

В первой строке указывается полное или сокращенное наименование продавца, в соответствии с его учредительными документами, в третьей

строке – полное или сокращенное наименование покупателя, согласно его учредительным документам. Пунктами 1 и 3 ст.50 Гражданского кодекса Республики Беларусь установлено, что юридическое лицо имеет свое наименование, содержащее указание на его организационно-правовую форму. Наименования некоммерческих организаций и унитарных предприятий, а в предусмотренных законодательством случаях - и иных коммерческих организаций должны содержать указание на характер деятельности юридического лица. Наименование и место нахождения юридического лица указываются в его учредительных документах. Таким образом, в случае указания в счете-фактуре наименования покупателя или продавца, не установленного в его учредительных документах, сумма налога покупателем работ (услуг) к вычету не принимается [1, ст.50].

В строке 2 указывается дата составления и номер первичного учетного документа либо договора, к которому прилагается счет-фактура, либо реестр документов, если один счет-фактура выписывается на несколько выполненных работ (оказанных услуг).

Счет-фактура может прилагаться к любому первичному учетному документу, соответствующему требованиям ст.9 Закона Республики Беларусь от 18.10.1994 № 3321-ХІІ «О бухгалтерском учете и отчетности».

Вместе с тем следует иметь в виду, что выписка счета-фактуры не освобождает от необходимости составления акта выполненных работ.

Счет-фактура является документом, подтверждающим выполнение оказания услуг только для отнесения сумм НДС на затраты у покупателей услуг, у которых имеются обороты, освобожденные от налога на добавленную стоимость. Статьей 673 ГК, в частности, предусмотрено, что в акте или в ином документе, удостоверяющем приемку работ, могут быть оговорены недостатки в результатах выполненных работ. С момента приемки работ начинается течение гарантийного срока для предъявления претензий по качеству работ. Кроме того, ст.708 Гражданского кодекса установлено, что сдача результата строительной работы подрядчиком и приемка его заказчиком оформляются актом, подписанным обеими сторонами [43].

Таким образом, составление актов или иных документов, подтверждающих выполнение работ, предусмотрено гражданским законодательством как мера, направленная на защиту интересов заказчика. В случае, когда одна счет-фактура заполняется на несколько оказанных услуг, составляется реестр документов. Реестр документов должен содержать дату составления, номер и наименование документов, к которым прилагается счет-фактура. Кроме того, в реестре должны быть указаны дата

составления реестра, номер и дата счета-фактуры, к которому прилагается реестр. Реестр подписывается теми же лицами, что и счет-фактура. В графе 2 указывается стоимость выполненных работ (оказанных услуг) без НДС, в графе 5 - сумма НДС.

Счета-фактуры следует хранить один год после проведения налоговыми органами проверки соблюдения налогового законодательства при условии завершения проверки, проводимой в рамках ведомственного контроля[64, 34].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что процесс оказания услуг нуждается в подробном документировании, в силу такого свойства услуги, как неосвязаемость. Благодаря таким документам, как договор на оказание услуг, акт оказания услуг, счет-фактура и приложений к ним (график поступления денежных средств, график поэтапного оказания услуг) можно доказать, что услуга оказывалась на самом деле. Основным из вышеперечисленных документов является договор на оказание услуг, в котором могут приводиться ссылки на остальные документы.

Во избежание возможных конфликтных ситуаций, а также в целях развития такого востребованного на сегодняшний день инструмента, как построение отношений между участниками гражданского оборота, необходимо нормативно закрепить понятие договора аутсорсинга, сформировать единый подход к пониманию сущности и правовой природы договора аутсорсинга и привести его в соответствие с мировыми стандартами. Акт оказания услуг и счет-фактура также должны быть корректно составлены и правильно оформлены, чтобы в дальнейшем могли служить доказательной базой для разрешения возможных споров между контрагентами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ источников по исследуемой теме показал, что в законодательной базе Республики Беларусь отсутствуют определения понятий консалтинга и аутсорсинга, что ведет к их неверному толкованию как заказчиками услуг, так и самими консультантами. Тема недостаточно исследована белорусскими авторами. Для того, чтобы процесс оказания данных услуг приносил наибольший результат, требуется законодательное закрепление понятийного аппарата в области консалтинга и аутсорсинга.

Были выявлены следующие направления применения консалтинга и аутсорсинга в области ДООУ:

- аудит документационного обеспечения управления в организации включает анализ ДООУ, подготовку отчета и разработку практических рекомендаций по совершенствованию ДООУ;

- постановка документационного обеспечения управления включает проектные работы, разработку организационно-распорядительной документации, разработку и внедрение номенклатуры дел;

- разовые консультации по вопросам, возникающим у заказчика связанными с ДООУ;

- автоматизация делопроизводства заключается во внедрении электронного документооборота, настройку автоматизированной системы, обучении сотрудников работе с ней;

- работа с кадрами может реализовываться в рамках проведения семинаров, лекций и групповых занятий;

- ИТ-аутсорсинг наиболее развит по сравнению с другими видами, так как на его наблюдается наибольший спрос. Данный вид включает следующие направления: облачное хранение данных, разработку, внедрение и сопровождение автоматизированных систем документооборота, веб-хостинг;

- архивное хранение документов или внеофисное хранения документов.

Компании, которые прибегают к консультационным и аутсорсинговым услугам для решения проблем, возникающих в организации документационного обеспечения управления получают следующие преимущества:

- повышение прибыльности и снижение издержек;

- использование опыта специализированной компании, внедрение передовых технологий;

- экономия временных и трудовых ресурсов;

- снижение угрозы подвергания рискам, за счет сочетания специализации и опыта консультанта;
- высвобождение производственных площадей и мощностей.
- концентрация свободных ресурсов на основном виде деятельности, в то время как вспомогательные бизнес-процессы предоставлены специалистам.

В ходе анализа рынка консалтинговых и аутсорсинговых услуг на территории Республики Беларусь были выделены основные группы компаний-представителей, оказывающих консалтинговые и аутсорсинговые услуги. В Республике Беларусь консультационные услуги по делопроизводству в основном предоставляют Государственные учреждения: БелНИЦЭД, БелНИИДАД. Также консультационные услуги предоставляет ОСГ Рекордз Менеджмент, International Business Alliance, ООО «Электронное ДЕЛО». Для каждой из них консалтинг является одним из направлений деятельности, но не основным. Что касается аутсорсинговых услуг, то их предоставлением в основном занимаются ИТ-компании: EPAM Systems, IBA Group, SamSolutions, Intetics, Soft Club.

Основное направление их деятельности – это оффшорное программирование, также данные компании оказывают услуги в финансовой и банковской сферах. Одновременно с этим, внутренний рынок консалтинга и аутсорсинга развит недостаточно, в связи с ограниченным спросом из-за низкого управленческого уровня организаций, несовершенством законодательной базы в рассматриваемых сферах.

Именно поэтому подробнее был изучен вопрос документационного обеспечения процесса оказания услуг в рамках консалтинга и аутсорсинга. Данный процесс обеспечивается следующими документами:

- договор;
- акт приема-передачи оказанных услуг.
- отчет исполнителя.
- счет-фактура формы СФ-1 (для НДС).
- платежные документы об оплате услуг исполнителя

Компоненты договора должны быть детально проработаны, иначе организация-клиент может столкнуться с рядом негативных последствий. Формы договора на оказание аутсорсинговых и консалтинговых услуг и акта оказания услуг приведены в приложениях 2, 3.

Для дальнейшего развития консалтинга и аутсорсинга необходимы программы развития рынка данных услуг, необходимо дальнейшее совершенствование законодательной базы в этой области, вопросы безопасности и конфиденциальности должны быть в центре внимания

консультантов, чтобы избежать негативных последствий для компаний-заказчиков.

Консалтинговые и аутсорсинговые услуги в процессе управления организацией играют значительную роль в оптимизации деятельности организации. Главная цель каждой организации – это получить максимальную прибыль, при незначительных затратах, избежать риски, существующие в современных условиях. Консалтинг и аутсорсинг позволяют компании сконцентрировать наибольшие усилия на своей ключевой функции. Чтобы успешно развиваться в этом мире динамики и скорости, организациям необходимо постоянно меняться вместе с ним и постоянно приобретать новые знания и умения. Более того, мало ими обладать. Ими нужно уметь грамотно воспользоваться, чтобы получить наибольшую выгоду. Именно консалтинговые и аутсорсинговые компании предоставляют организациям такие возможности.

Однако, существуют и факторы, сдерживающие дальнейшее развитие консалтинговых и аутсорсинговых услуг в Республике Беларусь, например, до сих пор остается не решенным вопрос относительно разработки унифицированных стандартов по аутсорсингу бизнес-процессов, законодательная база также недостаточно разработана. В связи с этим, по мнению автора, целесообразно разработать стандарты по оказанию консалтинговых и аутсорсинговых услуг в рамках системы менеджмента качества предприятия. Широкое развитие в Республике Беларусь аутсорсинг получит, когда конкурентоспособность и прибыльность предприятия будут зависеть от эффективности выполнения конкретных бизнес-процессов, менеджеры сформируют четкие требования к предоставляемым по консалтингу и аутсорсингу услугам, а консультанты завоеуют доверие заказчиков, оказывая услуги на высоком уровне. Ведь развитие сферы консалтинговых и аутсорсинговых услуг делает существенный вклад в развитие национальной экономики, а результаты успешной работы воздействует на различные ее секторы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь: принят Палатой представителей 28 октября 1998 г.: одобр. Советом Республики 19 ноября 1998 г.: текст Кодекса по состоянию на 8 января 2014 г. // Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – Минск, 2013. – 656 с.
2. Налоговый кодекс Республики Беларусь (Особенная часть) от 29.12.2009 N 71-3: принят Палатой представителей 11 дек. 2009 г.: одобр. Советом Респ. 18 дек. 2009 г.: текст Кодекса по состоянию на 26 окт. 2012 г. // Эталон-Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.
3. Трудовой кодекс Республики Беларусь : Кодекс Респ. Беларусь, 26 июля 1999 г., № 296-3 : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Республики 30 июня 1999 г.: текст Кодекса по состоянию на 5 янв. 2013 г. // Эталон-Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2013.
4. О некоторых вопросах развития информационного общества в Республике Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь, 8 ноября 2011 г. № 515 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2012.
5. Об утверждении Программы социально- экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы: Указ Президента Республики Беларусь, 15 декабря 2016 г. № 466 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Республики Беларусь. – Минск, 2016.
6. О защите прав потребителей: Закон Республики Беларусь от 4 января 2014 г. № 106-3 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – Минск, 2014. – № 170.
7. О коммерческой тайне: Закон Республики Беларусь от 10 ноября 2008 г. № 455-3 [Электронный ресурс]. – Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/>. – Дата доступа: 26.01.2017.
8. О Парке высоких технологий: Декрет Президента Республики Беларусь от 22 сентября 2005 г. № 12 [Электронный ресурс]. – Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/>. – Дата доступа: 26.01.2017.
9. Об информации, информатизации и защите информации: Закон Республики Беларусь от 10 ноября 2008 г. № 455-3 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – Минск, 2009. – № 5/29836.
10. Об использовании в работе принципов управления операционным риском: Письмо Национального банка Республики Беларусь от 26 января 2006 г. № 23-14/13 [Электронный ресурс]. – Белорусский Правовой Портал. – Режим доступа:

<http://pravo.levonevsky.org/bazaby11/republic26/text866.htm>. – Дата доступа: 25.01.2017.

11. Об охране труда: Закон Республики Беларусь от 23 июня 2008 г. № 356-3 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – Минск, 2008. – № 2/1453.

12. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2030 года. 2015 г. [Электронный ресурс]. – Сайт Министерства экономики Республики Беларусь – Режим доступа: <http://www.economy.gov.by/uploads/files/NSUR.pdf> – Дата доступа: 25.01.2017.

13. Отчет Electronic Data Systems [Электронный ресурс]. – Сайт Electronic Data Systems. – Режим доступа: <http://www.electricdatasystems.com/>. – Дата доступа: 26.01.2017.

14. Отчет European Outsourcing Association [Электронный ресурс]. – Сайт Electronic Data Systems. – Режим доступа: <http://www.electricdatasystems.com/>. – Дата доступа: 26.01.2017.

15. Отчет International Standards Organization [Электронный ресурс]. – Сайт Electronic Data Systems. – Режим доступа: <http://www.electricdatasystems.com/>. – Дата доступа: 26.01.2017.

16. Отчет Gartner. [Электронный ресурс]. – Сайт Electronic Data Systems. – Режим доступа: <http://www.electricdatasystems.com/>. – Дата доступа: 26.01.2017.

17. BelHard Group [Электронный ресурс]. – Сайт BelHardGroup в Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.belhard.by/>. – Дата доступа: 26.01.2017.

18. Belsoft-Borlas Group [Электронный ресурс]. – Сайт Belsoft-Borlas Group в Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.belsoft.by/>. – Дата доступа: 26.01.2017.

19. EPAM Systems [Электронный ресурс]. – Сайт EPAM Systems в Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.epam.by/>. – Дата доступа: 26.01.2017.

20. ИВА [Электронный ресурс]. – Сайт ИВА в Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.iba.by/>. – Дата доступа: 26.01.2016.

21. Power, M.J. The outsourcing handbook: how to implement a successful outsourcing process / M.J. Power, K. C. Desouza // Organizacija. – 2011. – № 44. – P. 145 – 149.

22. Sam-Solutions [Электронный ресурс]. – Сайт Sam-Solutions в Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.sam.solutions.by/>. – Дата доступа: 26.01.2017.

23. Traditional ITO Infrastructure Vendors Remote Infrastructure Management Outsourcing Vendors / [Electronic resource]. – Site of the Black Book of Outsourcing – Mode of access: <http://www.theBlackBookofOutsourcing.com>. – Date of access: 17.03.2017.

24. Volek, T. Global Offshoring and Outsourcing Market Dynamics / T. Volek [Electronic resource]. – Сайт консалтинговой компании. – Mode of access: http://www.softec.sk/files/Softecon/softecon2012/prednasky/4-softecon_2016_volek.pdf. – Date of access: 16.03. 2017.
25. Аутсорсинговые и консалтинговые услуги, предоставляемые Республиканским унитарным предприятия «Национальный центр электронных услуг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nces.by/service/kontakt-ruc/>. – Дата доступа: 13.12.20014. Адамов, Н.А. Международный опыт развития и применения аутсорсинга и аутстаффинга / Н.А. Адамов, А.А. Кириллова // Финансовая газета. – 2009. – № 15. – С. 22 – 25.
26. Консалтинговые услуги, предоставляемые БелНИИДАД [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.belniidad.by/uslugi/>. – Дата доступа: 13.12.20017.
27. Услуги предоставляемые Государственным учреждением «Белорусский научно-исследовательский центр электронной документации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://archives.gov.by/index.php?id=809525>. – Дата доступа: 13.12.20017.
28. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
29. Аникин, Б.А. Концептуально-понятийные основы аутсорсинга и эволюция его развития / Б.А. Аникин – 3-е изд. – М.: Инфра-М, 2012. – 367 с.
30. Аникин, Б.А. Аутсорсинга в делопроизводстве / Б.А. Аникин, Н.А. Храмцовская // Делопроизводство и документооборот на предприятии – 2005. – № 12. – С. 34 – 39.
31. БайТехСолюшн [Электронный ресурс]. – Сайт компании БайТехСолюшн. – Режим доступа: <https://www.by.teh.solution.by/>. – Дата доступа: 26.01.2017.
32. Борздова, Т.В. Рынок консалтинговых услуг Республики Беларусь. Особенности и перспективы развития / Т.В. Борздова // International business in the world economic system: In-ternational Collection of the Scintific Works. – Tbilisi: Publishing House «UNIVERSAL», 2013. – С. 97–111.
33. Василенко, Л.А. Аутсорсинг – инновационная кадровая технология государственной службы / Л.А. Василенко – М.: Наука, 2007. – 213 с.
34. Енгальчева, А.Е. Аутсорсинг: актуально и профессионально / А.Е. Енгальчева // Справочник экономиста– 2014. – № 1. – С. 17 – 25.
35. Ещенко, И.А. К вопросу о понятии договора аутсорсинга в теории и судебной практике // Российский судья. – 2008. – № 3. – С. 33–35.

36. Интервью В. Сухмлинова [Электронный ресурс]. – Сайт Новости tut.by – Режим доступа: <http://news.tut.by/>. – Дата доступа: 26.01.2017.
37. ИнтетиксБел [Электронный ресурс]. – Сайт компании ИнтетиксБел в Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.intetics.bel.by/>. – Дата доступа: 26.01.2017.
38. Информационно-аналитический отчет Gartner [Электронный ресурс]. – Сайт аналитического центра Gartner. – Режим доступа: <http://www.gartner.com/> – Дата доступа: 17.03.2017.
39. ИТ-рынок в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – Сайт ИТ Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://dev.by/>. – Дата доступа: 26.01.2017.
40. Кисурина, Л.Г. Сложные сделки: учет, налоги, право / Л.Г. Кисурина – М., 2007. – 234 с.
41. Корзун, Е.Д. Особенности аутсорсинга высокотехнологических услуг в промышленности / Е.Д. Корзун // Менеджмент и маркетинг – Минск: Мэджик, 2011. – С. 221-224.
42. Корнейчук, Г.А. Прием и увольнение работников: подбор и оценка персонала, оформление трудовых отношений / Г.А. Корнейчук – М.: Инфра-М, 2007. – 305 с.
43. Коршунова, Т.Ю. Правовое регулирование отношений, связанных с направлением работников для выполнения работ в других организациях (заемный труд) // Трудовое право. – 2005. – № 6. – С. 7–30.
44. Кузнецов, В.М. Аутсорсинг: новое слово в управлении/ В.М. Кузнецов, А.Д. Андреев //ЭКО – 2005. – № 6 – С. 79.
45. Кулешевич, В.А. Всемирный банк опасается за белорусский ИТ-рынок // Ежедневник: Новости Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://www.ej.by/news/it/2011/03/03/vsemirnyu_bank_opasaetsya_za_belorusskiy_it-rynok.html – Дата доступа: 25.02.2017.
46. Курбанов, А.Х. Аутсорсинг: история, методология, практика / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников – М.: ИНФРА-М, 2013. – 112 с.
47. Ларин, М. В. Проблемы оптимизации документооборота в современных условиях / М. В. Ларин // Делопроизводство [Электронный ресурс]. – 2012. – № 2. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/officeworkissue.html?225>– Дата доступа: 16.12.2017.
48. Масленников, М. Супер консалтинг. PR и маркетинг в сфере аудита и консалтинга / М. Масленников. – М., 2012. – 176 с.
49. Митченко, О. Ю. Информационные системы / О. Ю. Митченко// Служба кадров. – 2009. – № 7. – С. 61.
50. Михайлов, Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса / Д.М. Михайлов – М.: КНОРУС, 2009. – 256 с.
51. Моисеева, Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина, И.А. Москвина – М.: Финансы и статистика, 2012. – 240 с.

52. Носевич В. Л., Как обеспечить архивное хранение электронных документов / В. Л. Носевич // Архивы и делопроизводство.– Минск, 2016.– № 2.– С. 21-23.
53. Нуртдинова, А. Заемный труд: особенности организации и возможности правового регулирования / А. Нуртдинова // Хозяйство и право. – 2004. – № 9. – С. 22–30.
54. Папирян, Г. Международный аутсорсинг: зарубежный опыт и перспективы России / Г. Папирян// Экономическая политика. – 2009. – № 1. – С. 181 – 189.
55. Пешкова, Т. Аутсорсинг / Н.В. Коник, С. Ефимова, С. Рытик – М.: Научная книга, 2006. – 160 с.
56. Пименова, А.Л. Виды и формы развития консалтинговых услуг: теория и практика // Проблемы современной экономики. – 2012. – №3(43). – С. 409–411.
57. Руденко, О.Н. Актуальные вопросы определения аутсорсинга / Е.А. Кудинова // Международный научно-исследовательский журнал – 2013. – № 22 – С. 34 – 37.
58. Сивенков, О.В. О роли консультационных услуг в модернизации белорусской экономики // Приволжский научный вестник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/o-rol-i-konsaltingovyh-uslug-v-modernizatsii-belorusskoj-ekonomiki> – Дата доступа: 25.02.2017.
59. Стрельченка, А.А. О стратегическом развитии ООО «СОФТКЛУБ» / А.А. Стрельченка // IT-BeL. – 2014. – № 11. – С. 15 – 17.
60. Ткачев, К.В. Управление предприятием в условиях конкурентной среды / К.В. Ткачев // Экономика, финансы, управление. – 2005. – № 5. – С. 9 – 12.
61. Хейвуд, Д.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Д.Б. Хейвуд – М.: ВИЛЬЯМС, 2002. – 286с.
62. Храпцовская, Н.А. Обзор теоретических и практических вопросов в области консалтинга делопроизводства /Сайт компании ООО «Электронные Офисные Системы». [Электронный ресурс] — 2007 — Режим доступа: https://www.eos.ru/upload/analitica/Vestnic_RGPU_2014_2_249-257.pdf
63. Хранение информации компанией «Надежные программы» [Электронный ресурс]. – СайтООО «Надежные программы». – Режим доступа: <https://hoster.by/service/hosting/cloud-hosting/cloud-hosting/>– Дата доступа: 26.01.2017
64. Шиткина, И.С. Договор предоставления персонала: что это такое? // Хозяйство и право. – 2004. – № 1. – С. 98–100.
65. Шутилин, В.Ю. Проблемы и перспективы развития аутсорсинга информационно-телекоммуникационных услуг в Республике Беларусь / В.Ю. Шутилин // Вестник БГЭУ. – 2009. – №5. – С.17-22.

66. Юревич, Л. М. Аутсорсинг. Возможности применения в Республике Беларусь / Л. М. Юревич // Труды молодых специалистов Полоцкого государственного университета. – 2007. № 18. – С. 43 – 46.

**Положительные и отрицательные стороны
внутреннего и внешнего аутсорсинга**

Перечень положительных и отрицательных сторон аутсорсинга		
	Внутренний аутсорсинг	Внешний аутсорсинг
«положительные стороны»	<p>1. Минимальная зависимость от поставщиков. Доступность в любое время;</p> <p>2. Ноу-Хау находится внутри компании (среди собственных сотрудников).</p> <p>3. Технология находится в предприятии.</p> <p>4. Прозрачный процесс бюджетирования, как следствие постоянных затрат.</p> <p>5. Возможность быстрого управления (короткие информационные цепочки без посредников).</p> <p>6. Возможность глубинного анализа процесса.</p> <p>7. Высокий уровень контроля качества процесса.</p> <p>8. Высокий уровень конфиденциальности (безопасности).</p> <p>9. Глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы, управления, культуры, следовательно, быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации.</p>	<p>1. Уменьшение затрат за счет наличия у поставщика эффекта накапливания опыта и перехода с постоянных на переменные затраты.</p> <p>2. Фокусировка на собственных ключевых компетенциях и одновременное повышение профессионализма периферийных функций и процессов.</p> <p>3. Отсутствует необходимость постоянных инвестиций в программное обеспечение, основные средства, персонал и технологии.</p> <p>4. Высокая квалификация поставщика в связи с его, как правило, узкой специализацией.</p> <p>5. Независимость, непредвзятость взглядов.</p>
«отрицательные стороны»	<p>1. Высокие постоянные затраты из-за большего количества персонала. Внутренним консультантам платят постоянную зарплату и в то же время компания выделяет средства для их обучения.</p> <p>2. Деятельность внутренних консультантов не подвержена внешней критике, ошибки трудно обнаруживаются.</p> <p>3. Необходимость инвестиций в программное обеспечение, основные средства, персонал и технологии.</p> <p>4. «Размытость» и не прозрачность затрат на производимые внутри компании процессы и функции за счет невозможности прямого распределения административных затрат.</p>	<p>1. Ноу-хау находится вне предприятия.</p> <p>2. Технология находится вне предприятия.</p> <p>3. Уменьшение контроля над качеством цепи добавления стоимости.</p> <p>4. Зависимость от поставщика.</p> <p>5. Увеличение возможности утечки ценной информации.</p>