

Т. Н. Переверзева, С. А. Попов, Т. В. Суркова

Новомосковский институт (филиал)
Российского химико-технологического университета
им. Д. И. Менделеева
ул. Дружбы, 8, Новомосковск, Тульская обл., 301665, Россия
E-mail: pereverzeva.ft@mail.ru

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА АУТСОРСИНГОВЫХ УСЛУГ

В статье рассмотрена методика, позволяющая комплексно подойти к выбору поставщика аутсорсинговых услуг при принятии руководством компании решения об использовании аутсорсинга. Рассмотрены основные принципы взаимодействия участников аутсорсинг-проекта.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутсорсинг-проект, организация-аутсорсер, организация-клиент, система менеджмента качества, контракт, договор субконтракции.

Ключевым моментом, определяющим успех аутсорсинг-проекта, является правильный выбор поставщика аутсорсинговых услуг, ведь аутсорсинг – это не просто вид партнерского взаимодействия (в отличие от обычных субподрядных отношений), а стратегия управления компанией, предполагающая определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании. В настоящее время в России не существует четкого описания способа выбора аутсорсера. Обобщая практический опыт компаний, использующих аутсорсинг, можно выделить пять основных этапов при выборе поставщика аутсорсинговых услуг (рис. 1):

Первый этап – это изучение рынка услуг аутсорсинга, включает поиск партнеров, способных удовлетворить требования заказчика по выполнению необходимого набора бизнес-функций, поиск детальной информации о каждом из возможных поставщиков услуг. От развития конкуренции на рынке услуг аутсорсинга в конкретной сфере деятельности организации зависит общее количество альтернативных вариантов, которые будут рассматриваться высшим менеджментом компании в процессе разработки аутсорсинг-проекта. Анализ различных российских рынков, предлагающих услуги аутсорсинга, показал, что при усилении позиций аутсорсеров, расширении комплекса услуг предполагается и рост стоимости аутсорсинг-проектов. Однако, по мнению аналитиков, эти же тенденции будут подталкивать аутсорсеров к разработке специализированных проектов для сохранения своего положения на рынке.

В настоящее время специфика российского бизнеса заключается в тенденции монополизации рынка услуг аутсорсинга, особенно за пределами европейской части территории России, что, в первую очередь, связано с укрупнением сделок между корпорациями. К тому же основными игроками на отечественном рынке являются крупные иностранные компании, препятствующие развитию российских аутсорсеров, вследствие их огромного опыта в данном направлении. Незрелость рынка приводит и к завышению стоимости выполнения заказа даже при проведении конкурсов, а также к возможности безнаказанного уклонения от качественного исполнения работы, особенно при несовершенстве условий контракта.

Однако следует отметить, что не все региональные рынки одинаково охвачены деятельностью крупных компаний-аутсорсеров, этому препятствуют особенности правового регулирования деятельности иностранных компаний в отдельных странах, например, ограничения в финансовой и банковской сферах.

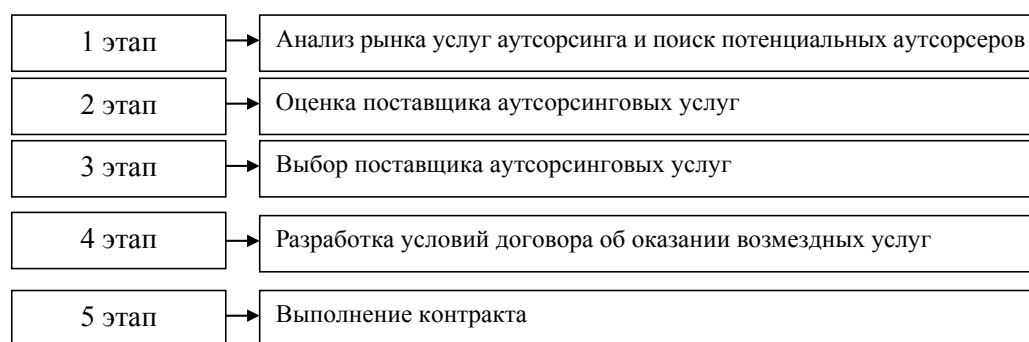


Рис. 1. Схема выбора аутсорсера

Прорывание таких компаний находится в прямой зависимости от количества сделок, поэтому они, так же как и организация-заказчик, заинтересованы в снижении стоимости и повышении качества услуг.

Обычно контракты по аутсорсингу подписываются, если стоимость услуг компании-провайдера как минимум на 15–20 % ниже текущих затрат компании-заказчика и средний срок действия контракта составляет 5 лет.

Выгода для организации клиента от реализации аутсорсинг-проекта находится в зависимости от стоимости услуг аутсорсера и того уровня издержек, который способна поддерживать организация при выполнении тех же работ собственными силами. Прибыль компании-аутсорсера составляет разницу между стоимостью реализуемых услуг и уровнем издержек, который способна поддерживать компания-аутсорсер. При этом важнейшей составляющей стоимости услуг остается стоимость рабочей силы [1].

Кроме стоимости услуг, для успеха аутсорсинг-проекта необходимо убедиться в сопоставимости качества услуг аутсорсера с тем качеством, которое обеспечивает производство собственными силами.

Второй этап. Этап оценки поставщика аутсорсинговых услуг является самым сложным для организации. Исследования используемых в практике российского бизнеса способов выбора поставщика аутсорсинговых услуг показало существование множества рекомендаций по выбору провайдера.

Согласно классификации *Gartner*, существуют три основные схемы взаимодействия с внешними поставщиками услуг в соответствии с целями и приоритетами организации-заказчика (рис. 2) ¹.

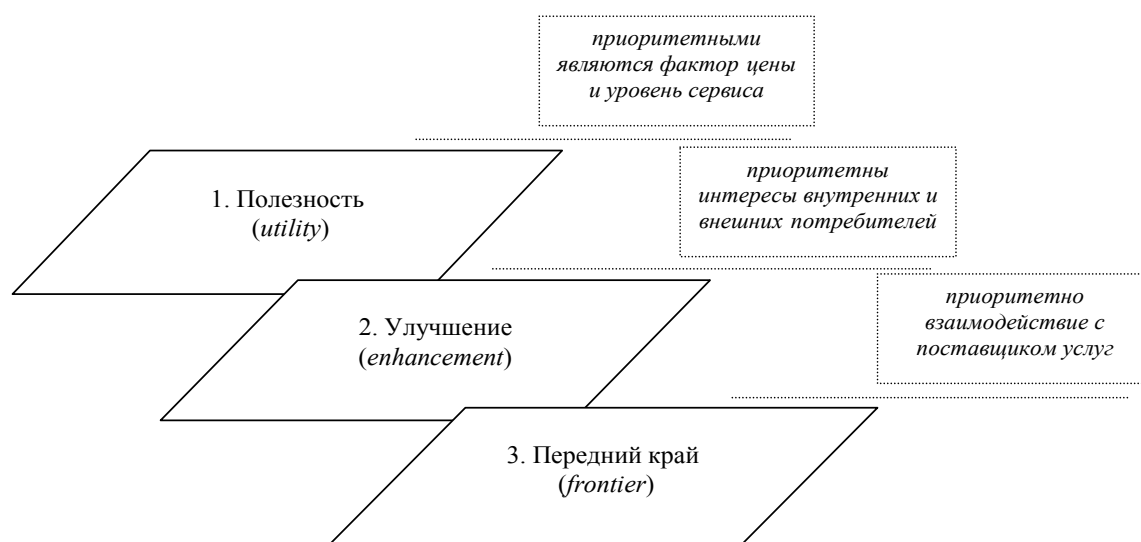


Рис. 2. Схема взаимодействия с поставщиками услуг

¹ Российский аутсорсинг в зеркале мирового опыта // Официальный портал «Аплана Софтвэр». URL: http://www.aplana.ru/ua/publications_85.htm.

Р. Алдерс наряду с критериями, определяющими выбор поставщика услуг, выделяет также ключевые факторы успеха (КФУ) – некоторые характеристики аутсорсера, свидетельствующие о том, что он способен решить поставленные организацией-клиентом задачи. При этом каждый КФУ должен пройти тест на необходимость, а все вместе – на достаточность, гарантирующую успех проекта.

При исследовании научных разработок в области аутсорсинга были также выявлены различные подходы к определению показателей оценки поставщика аутсорсинговых услуг.

Так, в работе «Муниципальные финансы в условиях аутсорсинга» В. В. Барановой был предложен ряд критериев, на основе которых возможно проведение анализа деятельности аутсорсеров с целью дальнейшего взаимодействия [2]. Критерии оценки поставщика аутсорсинговых услуг.

1. Время существования компании-поставщика на рынке.
2. Время работы компании-поставщика в данном виде бизнеса.
3. Удаленность центрального офиса аутсорсинговой компании.
4. Количество клиентов компании аутсорсера.
5. География деятельности аутсорсинговой компании.
6. Осуществление связи с клиентом.
7. Уровень технического оснащения компании.
8. Уровень программной оснащенности компании.
9. Наличие сертификатов, аттестационных документов, наград в конкурсах.
10. Уровень финансовой независимости поставщика аутсорсинговых услуг.
11. Комплекс (спектр) оказываемых услуг.
12. Стоимость комплекса аутсорсинговых услуг в месяц.
13. Стоимость консультационных услуг аутсорсинговой компании.
14. Оперативность реагирования аутсорсинговой компании на требования клиента.
15. Степень удовлетворения поставщиком требований своих клиентов, предъявляемых к качеству предоставляемых услуг.
16. Доля аттестованных специалистов.
17. Доля специалистов с высшим профессиональным образованием.
18. Ориентировочная (расчетная) экономия средств при заключении договора аутсорсинга с данным поставщиком.
19. Оценка уровня культуры и обслуживания поставщика услуг.
20. Благоприятное влияние кадровой политики поставщика услуг.
21. Соблюдение профессионально-этических принципов.
22. Уровень мобильности контракта (договора, соглашения).

Практический опыт многих российских компаний также предполагает использование различных наборов критериев оценки поставщика аутсорсинговых услуг. Так, Алевтина Будник – заместитель генерального директора по экономике и финансам компании «Центурион Групп» (г. Москва) – предлагает следующий перечень характеристик:

- стоимость услуг;
- сроки исполнения заказа;
- сроки корректировки ошибок;
- отраслевой рейтинг;
- объем предоставляемых основных и дополнительных услуг;
- способы общения и обмена информацией;
- количество нареканий (позитивных отзывов) со стороны обслуживаемых организаций;
- качество предоставленных пробных услуг;
- способы страхования рисков, возникающих при некачественном оказании услуг;
- наличие (отсутствие) судебных исков.

Юрий Наймушин – руководитель отдела аудита и сопутствующих услуг аудиторской компании «Знать» (г. Санкт-Петербург) – предлагает при выборе аутсорсинговой компании учитывать следующие факторы:

- есть ли в компании необходимый штат профессионалов в требуемой области;
- какова загрузка аутсорсинговой компании, отвечающей за услуги, оказываемые предприятию-заказчику (если в портфеле аутсорсера Ваша компания будет пятой, шестой, седьмой, это обязательно скажется на качестве услуг);
- посещают ли специалисты аутсорсинговой компании семинары, тренинги, посвященные организации бизнес-функций компании-заказчика;

- насколько быстро аутсорсинговая компания, ответственная за исполнение функций компании-заказчика, сможет среагировать на изменения условий внешней среды [3].

Большинство подобных критериев сложно поддаются измерению и оценке, а измерение и оценка требуют больших затрат времени и средств от организации. Одним из способов решения данной проблемы может стать наличие у организации-аутсорсера системы менеджмента качества (СМК), удовлетворяющей требованиям стандарта ИСО 9001:2000. СМК дают предприятию прозрачность в части организационной структуры, бизнес-процессов и функций; управляемость улучшается потому, что при проектировании СМК строго распределяется ответственность за выполнение процедур, в процессе создания СМК также пересматриваются положения о подразделениях, должностные и рабочие инструкции, что также повышает управляемость; развитие обусловлено несколькими факторами: повышение компетенции персонала, вовлечение в процесс создания системы, повышение эффективности за счет устранения лишних функций, концентрация на существенном; конкурентоспособность – наличие сертификата значительно поднимает авторитет предприятия.

Третий этап. Аутсорсинг помогает сконцентрироваться на главных направлениях бизнеса, снизить затраты, улучшить соотношение «качество / производительность». Но передачу функций на аутсорсинг может подстергать и неудача, вызванная неправильным выбором аутсорсера. Это – банкротство, превышение бюджета проекта, наконец, недостаточная квалификация сотрудников аутсорсинговой компании.

Учитывая специфику организации российского рынка аутсорсинга, а также трудности, связанные с процессом отбора поставщика услуг, важно, в первую очередь, сузить круг рассматриваемых кандидатов путем тщательного рассмотрения характеристик потенциальных партнеров, наиболее полно дающих представление об их возможностях.

Для этого необходимо изучить результаты предыдущих аутсорсинговых взаимоотношений потенциального аутсорсера с клиентами и оценить адекватность понимания им требований клиентов. Кроме того, привлекаемый аутсорсер должен иметь долгосрочное глобальное видение, чтобы своевременно отслеживать появление новых технологий и вовремя изменяться, подстраиваясь под запросы клиентов.

С самого начала следует иметь представление о технологических возможностях аутсорсера, уровне квалификации персонала в требуемых вопросах и инновационном потенциале, знать, насколько готов аутсорсер к поддержанию постоянных рабочих взаимоотношений и какое значение имеет для него коммуникабельность в отношениях с клиентом. Необходимо знать также условия, на которых аутсорсер готов вступить во взаимодействие: какова цена, уровень предоставляемых услуг, разделение собственности и контроля. Необходимо убедиться в финансовой стабильности компании-аутсорсера и понять, сможет ли она остаться на рынке в течение всего времени действия контракта [4].

Четвертый этап. Сотрудничество организации-заказчика с поставщиками услуг осуществляется на основе специально разработанного договора или контракта (соглашения об аутсорсинге). Разработкой проекта контракта, как правило, занимается группа специалистов организации-заказчика, так как именно заказчик формулирует свои требования к потенциальным поставщикам. Готовый проект контракта определенным образом связывает заказчика, ограничивает выбор поставщика услуг и снижает гибкость при переговорах.

В западной практике при заключении крупных соглашений или договоров стратегического характера стороны предварительно подписывают меморандум о понимании (*memorandum of understanding*) или протокол о намерениях. Фактически этот документ выражает желание обеих сторон приступить к заключению сделки. Он дает им представление о том, каким образом будут выделены и использованы их ресурсы, необходимые для реализации аутсорсинг-проекта. Если уже на данном этапе невозможно согласовать достаточно общие вопросы сотрудничества, более детальное официальное обсуждение условий контракта будет бессмысленным. Протокол о намерениях позволяет избежать неверного толкования ожиданий сторон и является удобным способом доведения до сведения, например акционеров, потенциальных выгод и проблем, связанных с принятием менеджментом компании решения об аутсорсинге. Протокол о намерениях может включать дополнительные соглашения о неразглашении конфиденциальных сведений, которыми стороны обмениваются в процессе обсуждения условий контракта до его подписания.

Аутсорсинг-проект должен отвечать интересам всех сторон:

- организации-клиента (обеспечивая использование необходимых ресурсов, технологий и ноу-хау);

- организации-аутсорсера (создавая условия для развития и совершенствования основного направления бизнеса);
- потребителя продукции / услуг (создавая возможности получения продукции или услуги высокого качества и по доступной цене).

Разумеется, условия конкретного соглашения об аутсорсинге отдельных функций или бизнес-процессов должны удовлетворять прежде всего заказчика услуг, т. е. организацию-клиента. С этой точки зрения контракт должен быть максимально гибким [5].

Отношения аутсорсинга не регулируются в российском законодательстве конкретными положениями. Аналогичная ситуация существует и в законодательстве западных стран, например, Германии. Аутсорсинг – новая форма взаимодействия сторон, условия сотрудничества партнеров могут иметь значительные различия в отдельных ситуациях.

Соглашение об аутсорсинге и вынесение ряда функций за пределы организации до недавнего времени рассматривалось как инструмент снижения затрат. В настоящее время аутсорсинг – гибкий инструмент реструктуризации предприятия и изменения лица бизнеса. Контракту об аутсорсинге может предшествовать ряд других документов, регламентирующих изменение структуры организации: создание новых подразделений, дочерних предприятий или, напротив, продажу или передачу части активов. Последовательность мероприятий реструктуризации определяется менеджментом компании в соответствии с конкретными целями и в рамках ранее принятых стратегических решений [6].

В отличие от договора субконтракции (субподряда) соглашение об аутсорсинге рассматривает переложение деятельности организации на внешнего поставщика в том случае, если эта деятельность к моменту принятия соответствующего решения выполнялась организацией самостоятельно. Западная практика сотрудничества в рамках аутсорсинга показывает, что сроки действия соглашения об аутсорсинге не ограничиваются, как правило, сроками выполнения конкретных видов работ в рамках передачи «на сторону» отдельных контрактов. При отсутствии практического опыта и в процессе поиска новых форм сотрудничества договоры субконтракции могут стать первым этапом к построению стратегически выгодных отношений на основе аутсорсинга [7].

Пятый этап. Контракт об аутсорсинге должен давать реальные полномочия сотрудникам, непосредственно отвечающим за выполнение работ (рис. 3).



Рис. 3. Полномочия и ответственность сотрудников в рамках контракта

Полномочия комитета по управлению проектом, создаваемого в рамках аутсорсинг-проекта, охватывают также управление действием отдельных договоров на выполнение конкретных видов работ (оказание услуг), которые могут служить приложениями к основному контракту об аутсорсинге, указанными в перечне работ, выполняемых исполнителем.

Комитет по управлению реализует на практике принципы, охваченные понятием менеджмента риска (*chance management*). Продолжительные отношения между сторонами даже при благоприятных внешних условиях связаны с необходимостью корректировки отдельных направлений совместной деятельности. Наибольшее значение управление контрактом об аутсорсинге приобретает в инновационной сфере, когда частично или полностью выносимые «за пределы» организации функции касаются разработки новых продуктов или ноу-хау. От качества управления контрактом напрямую зависят результаты реализации аутсорсинг-проекта: повышение эффективности и конкурентоспособности бизнес-системы².

Оценивая возможные результаты аутсорсинг-проекта, С. О. Календжян, в частности, называет следующие основные принципы обеспечения успеха аутсорсингового контракта:

1) формирование общей позиции заказчика и исполнителя, их совместного видения проекта по аутсорсингу;

2) единые позиции партнеров по бизнесу, способствующие экономической выгоде от реализации аутсорсингового контракта как для заказчика, так и для исполнителя;

3) четко работающий механизм связей между исполнителем и заказчиком, отражающий специфику и соответствующий сложности проекта. Простые, достаточно хорошо определенные услуги – таможенное оформление груза, уборка помещений, доставка продуктов или охрана территории – требуют выполнения контракта с систематической (зачастую ежедневной) отчетностью и выставлением счетов к оплате. По мере роста сложности предоставляемых услуг устанавливается все более тесная связь между партнерами; участникам проекта по аутсорсингу необходимо выработать и заблаговременно утвердить механизм поддержания связей для обычных случаев, при нормальном режиме выполнения контракта, а также предусмотреть процедуры решения возникающих проблем в особых или чрезвычайных случаях [8].

Принципиальным отличием предложенной методики от логистической задачи выбора поставщика материальных ресурсов является новизна самого вида деятельности по использованию услуг компаний-аутсорсеров, а также сложность взаимодействия компании-заказчика и компании-исполнителя обусловленная отсутствием законодательной базы об аутсорсинге. Но, несмотря на отсутствие законодательной базы в области аутсорсинга, он получил достаточно широкое распространение в нашей стране и, продолжая развиваться, требует теоретических исследований и практических разработок, направленных на совершенствование существующих способов его функционирования. В отличие от существующих способов, которыми руководствуются организации при выборе компании-аутсорсера, предложенная методика позволяет комплексно подойти к выбору поставщика аутсорсинговых услуг. Данная методика позволяет акцентировать внимание руководства компании на полноте, системности и взаимосвязанности всех предложенных этапов в процессе принятия решения о выборе поставщика аутсорсинговых услуг. Достаточно важным является простота и доступность использования методики организациями различных отраслей и форм собственности.

Список литературы

1. Аутсорсинг в России: возможности для бизнеса // Сетевой журнал. 2001. № 2. URL: <http://www.setevoi.ru/cgi-bin/text.pl/magazines/2001/2/18>.

2. Баранова В. В. Муниципальные финансы в условиях аутсорсинга: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. М.: РГБ, 2007. URL: http://www.sseu.ru/netcat_files/Image/referat-Baranova.doc.

3. Дианова Е. Передача функций бухгалтерии сторонней компании: плюсы и минусы // Генеральный Директор. 2007. № 10. URL: <http://www.gd.ru/magazine/article/498>.

4. Козориз Т. С. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2006. № 12. URL: <http://www.gaap.ru>.

² Новые технологии менеджмента // Официальный портал МГИУ. URL: <http://viktorovatat.ru/page41/page49/index>.

5. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2006. 288 с.
6. Менеджмент XXI века: аутсорсинг // Управление компанией. 2007. № 6. URL: <http://www.nestor.minsk.by/sn/index>.
7. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2006. 256 с.
8. Календзян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний М.: Дело, 2003. 399 с.

Материал поступил в редколлегию 09.10.2010

T. N. Pereverzeva, S. A. Popov, T. V. Surkova

DEVELOPING TECHNIQUES TO CHOOSE A SUPPLIER OF OUTSOURCING SERVICES

The article describes a technique which allows an integrated approach to the selection supplier outsourcing company management when making decisions about the use of outsourcing. The basic principles of interaction between participants outsourcing project.

Keywords: outsourcing, outsourcing project, the organization outsourcer, the client organization, quality management system, contract, subcontract.