

Разумный аутсорсинг

Современный бизнес невозможно представить без аутсорсинга. Стремясь сокращать издержки и сосредоточиться на создании стоимости, компании все активнее привлекают сторонние организации для выполнения многих работ, которыми раньше занимались сами. Как получить максимальную выгоду от аутсорсинга и избежать возможных проблем?



ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ

Английский термин *outsourcing* означает использование внешнего источника или ресурса. Смысл этого явления в том, что компания может сосредоточить все свои ресурсы на основном виде деятельности, а выполнение прочих функций передать профессиональному партнеру.

«В современном мире предприятия отдают на аутсорсинг самые разные части своего бизнеса: производители одежды размещают производство на крупных фабриках; владельцы крупных интернет-порталов заказывают разработку программного обеспечения, нефтегазовые компании передают на аутсорсинг строительные работы,

инспекционный контроль за конструкциями, поддержку социальной инфраструктуры для своих сотрудников и многое другое, – говорит Сергей Тиунов, генеральный директор аутсорсингового подразделения консалтинговой компании BDO. – В отдельных случаях (пример – производители ноутбуков и компьютеров) компания оставляет за собой только управление продуктом и маркетинг, передавая все остальное внешним провайдерам».

За рубежом наиболее прогрессивные предприятия уже в 50-х годах прошлого века стали выделять свои сервисные подразделения в самостоятельные бизнес-единицы. Это позволило значительно повысить эффективность. Крупные автопроизводители, например Toyota, уже давно занимаются фактически только проектированием, сборкой и реализацией продукции, а большая часть деталей и комплектующих производится сторонними, зачастую небольшими, предприятиями.

Не последнюю роль в развитии аутсорсинга играют телекоммуникационные технологии, которые позволяют искать подрядчиков для определенного круга задач по всему миру. В свое время они обеспечили бум оффшорного программирования (разработка программного обеспечения для иностранных заказчиков, как правило, в развивающихся странах). Сегодня же колл-центры крупных транснациональных корпораций могут размещаться в Индии или на Филиппинах.

В нефтегазовой отрасли подрядчики используются в первую очередь для капиталоемких процессов производ-

ственного аутсорсинга: строительства и ремонтов, бурения скважин и т.д. Обеспечение таких работ требует значительных инвестиций, а их проведение нерегулярно.

РОССИЙСКИЕ РЕАЛИИ

По результатам исследования HeadHunter, в России в настоящее время около трети всех компаний, так или иначе, используют аутсорсинг в работе. К примеру, в строительстве он применяется при решении таких задач, как сбор необходимых разрешительных документов, закупка стройматериалов и управление поставками, логистика, бухгалтерский учет и др.

По мнению многих специалистов, кризис 2008 года оказал довольно сильное влияние на развитие аутсорсинга в России. Руководители всерьез задумались о том, что дешевле сократить персонал, занятый непрофильной деятельностью, а в случае необходимости обратиться в компании, предоставляющие соответствующие услуги.

По данным HeadHunter, на подряд в основном отдается работа с квалифицированным и неквалифицированным рабочим и линейным персоналом, и только в 10% случаев дело касается менеджмента среднего звена. Около 50% из всего объема задач, передаваемых на аутсорсинг, составляют услуги для бизнеса: управление персоналом, транспорт, телекоммуникации и IT. Крупные предприятия зачастую делегируют подрядчикам такие процессы, как ведение бухгалтерского учета, PR и маркетинг, юридическая поддержка.

Аутсорсинг финансово-учетных процессов в России стал применяться в середине 1990-х годов. Вначале его практиковали представительства иностранных компаний, но сегодня и российские предприятия успешно перенимают зарубежный опыт в этой области, отмечает Валентин Островский, руководитель проектов Intercomp. По его мнению, наибольшая эффективность такого аутсорсинга достигается в нескольких случаях. Во-первых, в территориально-распределенных компаниях, когда организация региональных бухгалтерских служб по каким-либо причинам затруднена (например, в регионе не хватает квалифицированных кадров) или экономически нецелесообразна, так как объем проводимых операций недостаточен для загрузки специалистов. Во-вторых, когда существует большой объем операций, и для их выполнения требуются специализированные решения, которых нет у компании. И в-третьих, когда предприятию необходимо обеспечить минимальный уровень финансово-административных рисков: аутсорсинг-провайдер отвечает за качество переданных ему процессов и компенсирует финансовые потери компании в случае каких-либо претензий со стороны фискальных органов.

Пример успешного привлечения аутсорсинг-провайдера в России – опыт компании Linde Gas, одного из крупных мировых поставщиков технических газов. ОАО «Линде Газ Рус» располагает филиалами в Санкт-Петербурге, Калининграде, Нижнем

уровня конфиденциальности данных и минимизацию операционных расходов, – рассказывает Валентин Островский. – Например, начиная с 1999 года процесс расчета заработной платы был передан профессиональному провайдеру, обладающему компетенцией в области расчета заработной платы для крупных промышленных предприятий, техническими средства-

и успешно функционирует таким образом уже не первый год».

ЧУЖИЕ РУКИ, СВОЯ ГОЛОВА

Специалисты считают, что на аутсорсинг могут быть переданы практически любые задачи и процессы, которые не относятся к сфере основных компетенций компании. «Решая, стоит ли отдавать тот или иной процесс

В нефтегазовой отрасли подрядчики используются в первую очередь для капиталоемких процессов производственного аутсорсинга: строительства и ремонтов, бурения скважин и т.д.

ми для обеспечения высокого уровня конфиденциальности и оказывающего услуги в соответствии с международными стандартами. Это позволило минимизировать круг людей, имеющих доступ к информации по заработной плате сотрудников внутри компании, обеспечить высокую точность и своевременность расчетов, а также сократить расходы на процесс расчета заработной платы и подготовки регламентированной отчетности за счет отказа от региональных расчетных отделов».

«Среди наших клиентов особенно примечательна немецкая компания Gigaset – крупный мировой производитель стационарных телефонов, – российское представительство которой

на аутсорсинг, руководство предприятия задает себе вопрос: сможет ли кто-то другой сделать это лучше нас? Если ответ – «да», то, вероятно, стоит передать это дело внешнему поставщику», – говорит Сергей Тиунов.

Фактически единственное, что не может быть передано на аутсорсинг, – это принятие решений. Аутсорсинговая компания может разделить все риски клиента – вплоть до рисков выхода на новый рынок. Она может разработать несколько вариантов продукта, стратегии или услуги, рассчитать все возможности и угрозы для каждого из них. Но главное решение о том, какой именно путь выберет компания, все-таки должен принять заказчик.

Наиболее характерной разновидностью аутсорсинга является аутсорсинг бизнес-процессов, когда подрядчик на регулярной основе берет на себя выполнение определенной функции, частично или полностью выполняя работу того или иного структурного подразделения компании-заказчика (аутсорсинг бухгалтерского учета, производственный аутсорсинг, работа колл-центра и др.). Тем не менее говорят и об «аутсорсинге задач», когда стороннему подрядчику отдается выполнение отдельных нерегулярных задач и проектов (например, бурение скважин, разработка дизайна рекламных материалов и т.п.). И все же, как правило, понятие аутсорсинга предполагает именно долгосрочное сотрудничество между компаниями

Аутсорсинговая компания может разделить все риски клиента – вплоть до рисков выхода на новый рынок

Новгороде, Твери, Самаре, Екатеринбурге, Брянске, Дмитрове, а также имеет сеть компаний-партнеров.

«С учетом территориальной распределенности компании, размер операционных расходов и качество, обеспечение учетных процессов не устраивали менеджмент компании, который счел целесообразным передать ряд учетных операций на аутсорсинг, поставив в качестве целей повышение

передало на аутсорсинг абсолютно все непрофильные функции: бухгалтерский и налоговый учет, расчет заработной платы и кадровое администрирование, а также юридическую поддержку, транспортные услуги, таможенное сопровождение и складские операции, – делится опытом Сергей Тиунов. – В итоге компания сфокусировалась только на самом важном для себя – маркетинге и продажах –



и принципиальную возможность выбора: делать ли ту или иную работу внутренними силами предприятия или обратиться к внешнему подрядчику.

Еще одно направление развития аутсорсинга – это аутсорсинг персо-

Важно отметить, что конечный продукт деятельности подрядчика при аутсорсинге (товар и услуга) предназначен исключительно для компании-заказчика и не может продаваться подрядчиком на открытом рынке. При этом поставляемые товары и услуги

Фактически единственное, что не может быть передано на аутсорсинг, – это принятие решений

нала. Как правило, речь идет о предоставлении на время кадров рабочих специальностей. «Например, если у вашей компании сезонная работа и персонал требуется только в определенные периоды, вам не стоит тратить средства на его подбор, оплачивать отпускные и больничные, налоги, кадровый учет», – говорит Евгений Зарин, коммерческий директор ООО «ДАС-групп». При этом если завтра не будет потребности в людях, вы просто сообщаете об этом аутсорсинговой компании, и та сокращает количество рабочих.

«В нашей практике был заказчик, которому требовались работники для прокладки газовых труб в жилом секторе в сжатые сроки, – вспоминает Евгений Зарин. – Для решения данной задачи мы подобрали квалифицированный персонал под руководством бригадира, который ежедневно отчитывался перед заказчиком о выполненных работах за смену».

производятся на условиях их гарантированной оплаты заказчиком, разумеется, в том случае если они полностью соответствуют спецификациям.

Переходя на аутсорсинг, организации, как правило, руководствуются следующими соображениями:

- 1) *экономия (сама по себе стоимость услуги не обязательно окажется дешевле, однако надо учитывать экономию на рабочих местах, налогах, повышении качества и надежности, что в конечном счете приводит к снижению издержек)*
- 2) *желание заказчика использовать лучшие знания и навыки, которыми обладает профессиональный поставщик (например, банку проще заказать разработку мобильного приложения сторонней организации, а не пытаться создать его силами собственных программистов)*

- 3) *нехватка ресурсов у заказчика (у компании-клиента, например, может не быть дорогостоящих специалистов; по неразрушающему контролю; держать их в штате – дорого, подбирать – сложно, выращивать – долго)*
- 4) *желание снизить риски*

Как отмечает Людмила Шустерова, заместитель генерального директора аутсорсингового подразделения ВДО, большими преимуществами аутсорсинга являются также делегирование ответственности и непрерывность всех процессов. Так, благодаря использованию аутсорсинга бухгалтерских функций компания может переложить на аутсорсингового провайдера ответственность за взаимодействие с налоговой службой. А непрерывность процессов означает прежде всего, что при аутсорсинге компания избавляет себя от проблем, вызванных увольнениями, отпусками и больничными сотрудников.

БЕЗОПАСНЫЙ АУТСОРСИНГ: РЕКОМЕНДАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Как отмечает Сергей Тиунов, реальных ограничений для передачи функций на аутсорсинг практически не существует. Другое дело, что к выбору партнеров нужно подходить крайне серьезно. Кроме того, стоит помнить, что принятие решений все равно остается за заказчиком и его на аутсорсинг передать нельзя.

Успешность проекта аутсорсинга зависит от уровня привлекаемого провайдера. Его можно оценить по таким критериям, как ресурсная база и административно-репутационные характеристики, отмечает Валентин Островский. Достаточность ресурсной базы предполагает наличие у компании-провайдера апробированной методологии оказания услуги, профессионального штата с достаточным количеством сотрудников, способных выполнить необходимый объем операций с учетом уже существующих клиентов, собственной защищенной IT-инфраструктуры. Административно-репутационные критерии выбора включают срок работы компании на рынке, профильность бизнеса по ока-

занию услуг аутсорсинга, четкость договорных отношений, наличие страхования профессиональной ответственности и объем ущерба, покрываемого страховой компанией, рекомендации существующих клиентов.

По словам Валентина Островского, отдельно стоит отметить фактор четкости договорных отношений между предприятием и поставщиком услуг аутсорсинга. Формализация всех требований компании, четкость разделения обязанностей и определения ответственности позволяют исключить какие-либо разногласия между сторонами.

Договор должен содержать полный перечень работ, выполняемых провайдером, с пооперационной детализацией, описание процесса оказания услуги, определения исходных данных и результатов оказания услуги, а также

закреплять ответственных лиц – как со стороны учреждения, так и со стороны провайдера.

«Для успешной реализации проекта аутсорсинга в компании должен быть выделен менеджер, который отвечал бы за взаимодействие с подрядной организацией по конкретному направлению (PR, финансы, бухгалтерия, маркетинг). Специалист должен обладать глубокими знаниями в своей сфере и понимать ее специфику в разрезе деятельности компании. Без этого компания рискует получить худший результат, – говорят специалисты HeadHunter. – Также важно, чтобы при смене подрядчика уникальные знания, накопленные за время работы, «не ушли» вместе с ним. Важно аккумулировать компетенции в самой компании».

Чтобы оценить надежность аутсорсинг-провайдера и снизить риск возможных проблем, имеет смысл больше узнать о том, как организована работа в этой компании. «Например, стоит поинтересоваться, как организована оплата труда, – считает Наталья Прокофьева, специалист по организационному консалтингу. – Опытный управленец сделает из этого правильные выводы».

Аутсорсинг не избавит от непрофильных функций полностью – он поможет оптимизировать их, серьезно сократить штат непрофильных подразделений и многие издержки. При росте или реструктуризации компании аутсорсинг позволяет быстро менять объем и перечень оказываемых услуг.

Юлия Ларионова



Все дело
в сварке

АДЛ. В основе успешных проектов

стальные шаровые краны

БИВАЛ®



Для надежной работы систем газораспределения



стандартный
и полный проход



все типы
присоединений



исполнения с изоляцией
весьма усиленного типа



хладостойкое
исполнение

DN 15-600 мм
PN 1,6/2,5/4,0 МПа



Сделано в России

Срок службы всех шаровых
кранов до 25 лет

Всегда в наличии!



ООО «Торговый Дом АДЛ»

www.adl.ru

Представительство в г. Санкт-Петербурге:
ул. Карла Фаберже, д. 8, лит. В, к. 3, оф. 313
тел.: (812) 718-63-75, adlspb@adl.ru
Центральный офис в г. Москве:
тел.: (495) 937-89-68, info@adl.ru