



# АУТСОРСИНГ

## В СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

Общая редакция:

С. Македонский

Ю. Ефросинин

Л. Шустерова

М. Брусенцев

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ  
успешной работы  
с поставщиками  
услуг

# **Коллектив авторов**

# **Аутсорсинг в стратегии**

# **современного бизнеса.**

## **Лучшие практики успешной**

## **работы с поставщиками услуг**

*pdf*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43085648](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43085648)*

*Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг: Питер; СПб; 2019*

*ISBN 978-5-4461-1368-2*

### **Аннотация**

Перед вами – первый учебник и свод лучших практик по профессиональному аутсорсингу на русском языке. Сегодня аутсорсинг услуг – большая глобальная индустрия, эффективный и востребованный бизнес-инструмент, престижная и перспективная профессия. Кроме того, сфера аутсорсинга очень динамична, в ней постоянно происходят инновации: в технологиях, в методологиях и в используемых бизнес-моделях.

В книге представлены основные этапы проекта перехода на аутсорсинг, а также испытанные на практике приемы и методы, используемые сегодня профессионалами аутсорсинга как в экономически развитых странах, так и на постсоветском

пространстве. Книга ориентирована на руководителей и на «полевых практиков» аутсорсинга предприятий любой отрасли и с любой стороны «баррикад», вооружая их универсальными знаниями и лучшими практиками управления аутсорсингом. Особое внимание в книге уделяется процессам стратегического аутсорсинга.

Книга будет полезной читателям как при выборе моделей организации ИТ-аутсорсинга (ИТО), аутсорсинга бизнес-процессов (ВРО), общих центров обслуживания (ОЦО), так и для выстраивания долгосрочных и эффективных взаимоотношений между заказчиком и поставщиком услуг.

# Содержание

Вступительное слово	11
Интервью	17
Введение	21
Глава 1	27
1.1. Определение понятия «аутсорсинг»	30
1.2. Типы, формы и виды аутсорсинга	34
1.3. Возможности и выгоды аутсорсинга	41
1.4. Риски и мифы аутсорсинга	47
1.5. Сегментирование рынка аутсорсинга	53
Конец ознакомительного фрагмента.	56

**С. Н. Македонский**  
**Аутсорсинг в стратегии**  
**современного бизнеса**  
*Лучшие практики*  
*успешной работы с*  
*поставщиками услуг*

Общая редакция:

С. Н. Македонский, Ю. Е. Ефросинин, Л. Л. Шустерова,  
М. С. Брусенцев

Авторский коллектив:

Ю. Е. Ефросинин, С. Н. Македонский, М. С. Брусенцев,  
И. Н. Сачков, К. А. Лапина, Т. В. Ревякина, Ж. В. Щенникова,  
В. А. Фролов, В. В. Зайцев, Д. О. Фокин, О. Е. Шальнов,  
Л. Л. Шустерова, П. В. Сунгурова, О. А. Солдатова, М. В. Лемеза

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© ООО Издательство «Питер», 2019



Хорошо известно, что постиндустриальная экономика – это экономика услуг, а рыночная конкуренция ведет к необходимости концентрации ресурсов предприятия на ключевых конкурентных преимуществах. Именно поэтому умение правильно передать вспомогательные функции и процессы организации внешнему профессиональному поставщику услуг в сочетании с умением эффективно поддерживать качество этих взаимоотношений в долгосрочной перспективе является важной компетенцией любого современного руководителя. Уверен, что новое профессиональное издание от ассоциации «АСТРА» будет полезно слушателям бизнес-школ и студентам экономических специальностей вузов.

*Игорь Агамирзян, НИУ «Высшая школа экономики», вице-президент*

Аутсорсинг в России уже достиг определенного уровня зрелости, поэтому книга ассоциации «АСТРА», написанная совместно российскими и белорусскими профессионалами аутсорсинга на русском языке, очень актуальна сегодня для расширения и повышения эффективности

использования инструментов аутсорсинга. И, очевидно, она будет полезна не только руководителям и менеджерам российских предприятий, но и русскоязычным бизнесменам и профессионалам стран бывшего Советского Союза. Уверен, что первое издание этой книги станет еще одним важным шагом на пути формирования сообщества профессионалов аутсорсинга России и СНГ.

*Владимир Чистюнин, НК «Роснефть», директор департамента обеспечения деятельности центрального аппарата*

Аутсорсинг уже давно де-факто является частью бизнес-стратегии любого крупного и/или территориально-распределенного предприятия, и Россия здесь не является исключением. При этом первопроходцы российского аутсорсинга учились методом собственных проб и ошибок с использованием, как правило, зарубежной бизнес-литературы. Уверен, что новая книга ассоциации «АСТРА» на русском языке поможет многим руководителям и управленцам в России и странах бывшего Союза быстрее и эффективнее выстраивать отношения аутсорсинга с внешними поставщиками услуг.

*Сергей Емельченков, «Почта России», заместитель генерального директора*

Отличное методическое пособие, рассказывающее, как отдавать задачи на аутсорсинг и управлять поставщиками услуг. Я бы хотел иметь его

в своей библиотеке. Замечательное средство для формирования общей терминологии между компанией и поставщиками услуг.

Это настольная книга для того, кто планирует иметь или уже имеет процессы на аутсорсинге, здесь вы найдете очень много подсказок для того, чтобы не наступить на все грабли разом.

*Максим Жаворонков, Gett Россия, финансовый директор*

Ассоциация профессионалов по управлению закупками рада представить первое профессиональное бизнес-издание по аутсорсингу на русском языке. С ростом уровня зрелости и стандартизации в сфере аутсорсинга мы наблюдаем устойчивую тенденцию перехода ответственности за приобретение этих услуг от руководителей функциональных подразделений к корпоративному департаменту закупок. Закупки услуг – это вообще непростая задача, закупки услуг аутсорсинга – сложнее вдвойне с учетом долгосрочности аутсорсинговых контрактов. Мы благодарим ассоциацию «АСТРА» за большую работу по консолидации знаний в области аутсорсинга и искренне считаем, что эта книга должна стать практическим пособием для любого современного директора по закупкам в России и СНГ.

*Ольга Каненкова, ассоциация профессионалов по управлению закупками AP&PM, президент*

Я давно ждала комплексный и детальный учебник по аутсорсингу на русском языке. Термин «аутсорсинг»



знаком всем, он звучал еще 15 лет назад, но тогда в вузовских учебниках была в лучшем случае небольшая глава по аутсорсингу. Кроме определения и основных плюсов и минусов аутсорсинга сложно было что-то найти. Все эти годы знание приходилось добывать, читая англоязычные источники и обучаясь на собственном опыте.

Данный учебник будет полезен как пользователям, заказчикам, так и поставщикам аутсорсинговых услуг. В своей профессиональной деятельности я всегда находилась на стороне баррикад пользователей аутсорсинга. Мне близка позиция авторов, которые акцентируют внимание не только на технических деталях, но и на важности коммуникации и на том, как клиент воспринимает факт перевода на аутсорсинг значимых бизнес-процессов организации.

Самый продуманный проект может быть загублен несвоевременным, слишком поверхностным или слишком детальным информированием о планах и ходе проекта. Например, рядовым сотрудникам не нужно знать детали передачи на аутсорсинг расчета заработной платы, но им следует своевременно сообщить о факте изменения, новом процессе и дать возможность задать беспокоящие вопросы. Если же их информировать о всех сложностях перехода, то возникнет неприятие изменений. Я полностью согласна с авторами, что все участники процесса должны быть выделены в группы и коммуникация должна быть адаптирована по содержанию и частоте.

Дискуссионным является вопрос о стандартизации процессов и степени гибкости при переходе на аутсорсинг. В странах постсоветского пространства многие процессы HR и бухгалтерии в целом все еще похожи, но когда компания географически шире, остро встают вопросы учета локальной специфики и, как правило, напряжение персонала в региональных офисах высоко и сопротивление изменениям выше. Я надеюсь, что данное руководство будет переиздаваться с актуальными дополнениями. Хотелось бы также увидеть примеры работы региональных офисов и штаб-квартиры в поисках баланса между эффективностью, надежностью и комфортом местного персонала.

*Вера Стародубцева, FCCA, глава АССА в России*

# Вступительное слово

Аутсорсинг сегодня – это быстрорастущая глобальная индустрия, эффективный бизнес-инструмент, а также современная и перспективная профессия. За прошедшие тридцать лет его развития в мире накоплен значительный опыт, реализованы крупные успешные проекты, многие предприятия используют этот инструмент для повышения конкурентоспособности своего бизнеса. При этом аутсорсинг остается весьма непростым инструментом, требующим приложения значительных усилий для предприятия, его организационной и даже культурной трансформации, умения выстраивать и поддерживать долгосрочные бизнес-отношения.

Одной из важнейших задач развития рынка аутсорсинга услуг в России и странах СНГ является формирование сообщества профессионалов, обладающих не только обширным практическим опытом реализации проектов аутсорсинга, знанием лучших международных практик, но и необходимыми в работе специальными теоретическими знаниями и методологиями, соответствующим профессиональным языком. И для этого недостаточно просто перевести на русский язык зарубежные учебники или своды лучших практик, нужна постоянная работа участников рынка по сбору информации, обобщению и обмену опытом, формированию и локализации индустриальных стандартов, изданию локальной

бизнес-литературы на русском языке.

Принимая во внимание, что основные тренды и инновации в сфере услуг и аутсорсинга как бизнес-инструмента формируются в странах с развитой конкурентной экономикой – в первую очередь в США, Западной Европе и Великобритании, мы сочли крайне важным и полезным для читателей включить в состав нашего учебника расширенный Глоссарий терминов аутсорсинга, в котором одновременно представлены и англоязычные, и русскоязычные термины, а также их общепринятые аббревиатуры. В главе 2 мы обращаем особое внимание читателей на некоторые часто встречающиеся неточности и трудности перевода ряда англоязычных бизнес-терминов на русский язык.

Идея публикации книги по аутсорсингу на русском языке появилась сразу после создания ассоциации «АСТРА», однако к практической реализации проекта приступили только в начале 2017 года, за что выражаю огромную благодарность инициатору проекта председателю комитета ВРО ассоциации «АСТРА» *Юрию Ефросинину, Kelly Services* и *Людмиле Шустеровой, BDO Unicon Outsourcing*. Апробация контента учебника проходила в рамках серии бизнес-завтраков, организованных комитетом ВРО в 2016–2017 годах на площадке партнера НП «АСТРА» – юридической компании *White & Case*. Кроме того, авторами глав учебника были прочитаны лекции и курсы, проведены мастер-классы для слушателей магистерских программ НИУ «Высшая школа экономи-

ки», «Школа IT-менеджмента» РАНХиГС, Академия внешней торговли (ВАВТ), для студентов МГУ им. М. В. Ломоносова и КФУ (г. Казань). Бизнес-кейсы были представлены авторами на различных локальных и международных конференциях.

Весной 2017 года было проведено несколько экспертных заседаний нашей ассоциации, посвященных обсуждению концепции учебника, формату совместной работы и финансирования проекта. Было принято решение о совместном создании учебника экспертами-практиками из разных компаний. В прошлом у нас уже был успешный опыт совместной работы над Глоссарием и Каталогом услуг ИТ-аутсорсинга, а также над главой «ИТ-аутсорсинг» для нескольких редакций учебника для ИТ-директоров 4СЮ. Содержание каждой главы принималось редколлегией и затем обсуждалось на открытых заседаниях ассоциации «АСТРА» с приглашенными экспертами и практиками аутсорсинга, работающими в различных организациях из разных отраслей экономики, включая «РЖД», «ОАК», «Почта России», *Nordea Bank*, «Росэнергоатом», «Северсталь» и др.

От имени ассоциации «АСТРА» хочу выразить большую благодарность всем партнерам проекта, сделавшим возможным создание и публикацию нашего учебника, – это компании «Сбербанк-Сервис», ФБК Grant Thornton, *Atos Russia*, *Kelly Services*, *BDO Unicon Outsourcing*, «Северсталь-ЦЕС», *IXcellerate*, *in4media/Forrester*. Отмечу, что наш проект не яв-

ляется коммерческим – все его доходы идут на издание и продвижение настоящего учебника и в целом на пропаганду аутсорсинга в России и странах бывшего СССР. Учебник будет распространяться через партнеров нашей ассоциации, на мероприятиях и конференциях, на его основе будут проводиться бизнес-тренинги и сертификация профессионалов аутсорсинга.

Подготовка учебника не была простой и безоблачной – ведь его авторы, будучи специалистами с многолетним практическим опытом аутсорсинга, не являются профессиональными писателями. К моменту передачи текста в издательство стоял вопрос об издании сборника статей отдельных экспертов на различные темы аутсорсинга. Тем не менее было принято решение подвергнуть текст дополнительной редакции с целью создания единого учебника. В качестве структурной основы был взят свод знаний ОРВоК партнерской ассоциации *IAOP*. Большое спасибо членам редколлегии *Юрию Ефросинину* и *Михаилу Брусенцеву*, которые приняли активное участие в этой дополнительной большой и очень важной работе по превращению набора авторских статей в единый учебник.

Хочу поблагодарить всех авторов глав нашего учебника, большинство из которых, являясь руководителями крупных организаций, поставщиков и потребителей услуг аутсорсинга, смогли выступить в рамках проекта независимыми экспертами. Чтобы поделиться своим уникальным про-

фессиональным опытом, они нашли время и возможности для создания оригинального контента, регулярной коммуникации друг с другом и редколлегией, участия в открытых обсуждениях глав на заседаниях ассоциации «АСТРА». На официальном сайте ассоциации «АСТРА» [www.astrapartners.ru](http://www.astrapartners.ru) мы планируем выкладывать дополнительные рабочие материалы и темплейты, в качестве приложений к печатному учебнику.

Мы благодарны нашим многочисленным зарубежным друзьям и коллегам, материалы, конференции и тренинги которых принесли ассоциации «АСТРА» и ее партнерам много новых идей и знаний и которые были творчески переработаны и использованы нашими авторами в рамках проекта. Персональная благодарность руководителям и основателям влиятельных международных сервисных и сорсинговых ассоциаций – *Dawn Tiura, SIG* (США), *Mike Corbett & Debi Hamill, IAOP* (США), *Kerry Hallard, GSA* (Великобритания), *Javier Capobianco, ALES* (Латинская Америка, Уругвай), *Haitao Qi, CITSA* (Китай), а также гуру аутсорсинга и бизнес-тренерам, приезжавшим в разное время в Россию по приглашению ассоциации «АСТРА», – *Jagdish Dalal, Rick Ostrander, JDalal Associates, Mike Beals, Governance Academy, Matt Shocklee, GSOS*.

Мои слова глубокой благодарности партнерским российским ассоциациям, а также известным и влиятельным экспертам, работающим в разных отраслях, которые высказа-

лись в поддержку нашего проекта, – *Владимиру Чистюнину*, директору департамента «Роснефть», *Сергею Емельченкову*, заместителю генерального директора «Почта России», *Игорю Агамирзяну*, вице-президенту НИУ «Высшая школа экономики», *Ольге Каненковой*, президенту ассоциации AP&PM, *Вере Стародубцевой*, главе АССА в России, *Максиму Жаворонкову*, финансовому директору *Gett*, *Олегу Лаврову*, председателю правления ассоциации «КМ-Альянс».

Мы надеемся, что первое профессиональное издание по аутсорсингу на русском языке сможет претендовать на определенную полноту и системность изложения: начиная от описания экосистемы аутсорсинга и идеи проекта, через разработку бизнес-кейса, требований, выбора поставщика и заключение контракта и заканчивая переходом на аутсорсинг и организацией стратегического руководства и контроля. При этом мы уверены, что нам еще есть над чем работать. Поэтому мы приглашаем к сотрудничеству всех читателей учебника, специалистов в сфере аутсорсинга услуг, и ждем отзывов и замечаний как по форме изложения, так и по содержанию. Мы обязательно используем все оригинальные и конструктивные предложения читателей для подготовки следующего издания.

*Сергей Македонский,*  
*президент ассоциации «АСТРА»*



# Интервью



*Алексей Евтушенко, генеральный директор ООО «Сбербанк-Сервис»*

*Алексей Юрьевич, за последние 15–20 лет практически все крупные российские корпорации, и Сбербанк здесь не является исключением, сформировали собственные общие центры обслуживания и кэптивныe сервисные компании по различным функциональным направлениям – ИТ, бухгалте-*

рия, HR и др. Что представляет из себя компания «Сбербанк-Сервис» сегодня и чем она отличается от других инсорсинговых организаций?

– Компания «Сбербанк-Сервис» была образована в 2013 году с целью оказания услуг по комплексному техническому обслуживанию банкоматов, информационно-платежных и POS-терминалов, рабочих мест и офисной техники, а также информационно-телекоммуникационной инфраструктуры ПАО «Сбербанк».

В настоящее время мы являемся крупнейшей сервисной ИТ-компанией федерального уровня с собственным штатом из более чем 7000 специалистов и годовым объемом выручки более 10 млрд рублей. На обслуживании у «Сбербанк-Сервис» находятся свыше 2 млн объектов оборудования, на фронте – центр компетенций, ремонтно-мастерские цеха, развитая логистическая сеть, что уже сейчас позволяет нам выгодно отличаться от нишевых конкурентов.

Наши основные преимущества – это федеральный размах, огромные ресурсы, многолетний опыт, наработанный на сложных проектах крупнейшего российского банка, возможность поддерживать единый качественный уровень сервиса во всех территориально-распределенных подразделениях заказчика. На мой взгляд, на современном рынке ИТ-аутсорсинга мало сервисных компаний, которые могут предложить подобный комплекс услуг.

*Хорошо известно, что переход от инсорсинговой моде-*

*ли обслуживания к бизнесу в сфере аутсорсинга ИТ-услуг – большая и непростая организационная задача. Для успешной работы предприятия на открытом рынке требуется формирование массы новых коммерческих функций и процессов. Как «Сбербанк-Сервис» планирует реализовывать столь амбициозные планы?*

– Задача сделать из кэптивной компании успешного рыночного игрока это почти всегда нетривиальная задача. Для этого необходимо кардинальным образом изменить компанию, перестроить всю ее внутреннюю структуру. Это целый комплекс мероприятий по трансформации в сферах продаж, маркетинга, бизнес-процессов и работы с персоналом. Мы повышаем квалификацию сотрудников, регламентируем процессы, пересматриваем и расширяем продуктовую линейку, совершенствуем инструменты продаж. Одна из важнейших наших задач сегодня – повышение эффективности в работе с помощью использования инновационных технологий. Здесь мы имеем возможность опереться на ресурсы и возможности передовых лабораторий «Сбербанка».

*«Сбербанк-Сервис» выступил генеральным партнером первого русскоязычного свода знаний по стратегии ИТ-аутсорсинга для современного бизнеса. Почему было принято такое решение?*

– Команда топ-менеджеров «Сбербанк-Сервиса» принимала активное участие в формировании контента такой необходимой для российского рынка книги. Наши сотруд-

ники являются авторами отдельных ее глав и, что еще важнее, практических бизнес-кейсов, иллюстрирующих особенности функционирования современных компаний. Я уверен, что наша уникальная экспертиза поможет компаниям стать более успешными, не останавливаться, не стагнировать, научиться предупреждать проблемы, базируясь на правильно выстроенных внутренних процессах. На мой взгляд, только совместными усилиями, поделившись своими знаниями, богатым опытом и практическими наработками, мы сможем повлиять на развитие всей индустрии аутсорсинга услуг в России.

# Введение

*Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме.  
Альберт Эйнштейн*

Перед вами первый учебник по профессиональному аутсорсингу на русском языке. Мы привыкли, что «первый» означает «начинающий ряд», то есть за ним обязательно будут и другие: мой первый «айфон», первый автомобиль, первый проект. Но у слова «первый» есть и другое значение – «впервые произошедший», то, чего никогда раньше не было: первый автомобиль, сошедший с конвейера Форда, первый компьютер IBM, первый человек в космосе... Учебник, который вы держите в руках, скорее первопроходец и первооткрыватель для всех русскоязычных предпринимателей и менеджеров предприятий России и республик бывшего Советского Союза. Появление следующих изданий – дополненных и исправленных – будет во многом зависеть не только от того, насколько полезным окажется этот «первенец», но и от того, каким путем пойдет сам бизнес в использовании инструментов аутсорсинга.

Для кого предназначен этот учебник? В первую очередь для тех, кто собирается использовать или уже использует аутсорсинг на своем предприятии, и хотел бы узнать, как по-

высвить эффективность использования данного инструмента. Но является ли аутсорсинг сам по себе эффективным инструментом? А является ли молоток эффективным инструментом? Все зависит от того, кто, насколько умело и для каких целей его использует. Будет ли наш учебник более полезен для заказчиков аутсорсинга или для поставщиков этой услуги? Конечно, авторы и редколлегия в первую очередь ориентировались на потребности предприятий – заказчиков услуг. При этом мы считаем, что наш учебник будет полезен всем, кто уже имеет опыт практической деятельности в аутсорсинге, и не важно, с какой «стороны баррикад».

Для чего нужен этот учебник? Прежде всего для того, чтобы принципиально отделить «аутсорсинг» от «неаутсорсинга», а также предложить предпринимателям и менеджерам систематический и последовательный подход для успешной реализации инициатив аутсорсинга на предприятии. Бизнес в постсоветских странах развивается по своим законам, не всегда похожим на путь бизнеса в экономически развитых странах. Например, у нас понятия «аутсорсинг» (передача бизнес-функции внешнему поставщику с полной ответственностью за результат) и «аутстаффинг» (вывод персонала за штат) часто смешаны или переплетены. Обе эти услуги имеют право на жизнь, применяются и будут применяться в зависимости от потребностей конкретного предприятия (хотя использование аутстаффинга в РФ ограничено и регламентируется законом начиная с 1 января 2016 года). Одна-

ко это разные услуги, и чем быстрее бизнес поймет разницу между ними, тем более эффективно будет применять какое-либо из этих решений, извлекая дополнительную выгоду. Аутстаффинг – сравнительно простое решение, используемое в тактических целях, с высоким уровнем зрелости на рынке. Выжимать из него «соки» – дополнительную пользу – в долгосрочной перспективе очень сложно, как нельзя получить сок, например, из картофеля. Но сок можно получить, например, из свежего апельсина. И аутсорсинг может стать таким апельсином для бизнеса – ярким, сочным и полезным стратегическим решением.

Помимо базового определения аутсорсинга как практики менеджмента наш учебник содержит целый ряд других полезных материалов по аутсорсингу ИТ и аутсорсингу бизнес-процессов. Таких, как определение функций и процессов для передачи на аутсорсинг, интеграция аутсорсинга в стратегию бизнеса и операционную деятельность организации, создание и управление эффективной проектной командой аутсорсинга, разработка бизнес-требований аутсорсинга, выбор поставщика услуг, разработка финансового плана и ценообразование, переговоры и заключение контракта, управление переходом на аутсорсинг и, конечно, экосистема аутсорсинга в широком смысле и стратегическое руководство аутсорсингом.

Мы постарались наполнить наше издание практическими кейсами из бизнеса, для чего пригласили поделиться сво-

им уникальным опытом и видением целый ряд компаний – поставщиков и потребителей услуг аутсорсинга. Надеемся, что эти практические кейсы окажутся полезными читателям, ведь учиться лучше всего на чужих примерах и ошибках.

Как пользоваться учебником? Его можно читать с первой главы и до последней либо выборочно, начиная с темы, которая актуальна для вас в данный момент: выбор поставщика или управление переходом на аутсорсинг, разработка финансового плана или заключение контракта. У каждого из наших читателей свои проблемы и вызовы. Несмотря на то что любой бизнес уникален и требует индивидуального подхода, аутсорсинг – это четкое соблюдение процедур взаимодействия, стандартов, форм отчетности и работа по оптимальным алгоритмам для достижения высокого качества и эффективности процессов.

Аутсорсинг в своем развитии прошел путь от «черного ящика» до эффективного бизнес-инструмента. Мы постарались описать порядок действий заказчика и поставщика на каждом этапе – от момента определения функции для передачи на аутсорсинг до операционного взаимодействия, чтобы действия заказчика и поставщика были не только максимально прозрачными друг для друга, но и максимально согласованными. Потому что аутсорсинг как инструмент может быть эффективным только будучи основанным на равноправном стратегическом партнерстве, когда две компании объединены общей целью и действуют в соответствии с сов-



местно разработанным планом.

Аутсорсинг, который на мировом рынке динамично развивается уже более 30 лет, в России и постсоветских странах начал делать первые шаги чуть более 15 лет назад, и применяют его чаще в международных компаниях, чем на локальных предприятиях. Причин «отставания» может быть несколько, назовем лишь три из них. Во-первых, практика использования в бизнесе устаревших подходов: «хочешь сделать хорошо, сделай сам». Во-вторых, специфика бизнеса в России и постсоветских странах заключается в приоритете тактических, краткосрочных бизнес-решений перед долгосрочным планированием, в то время как аутсорсинг, безусловно, является решением стратегическим. И в-третьих, на рынке действительно мало профильной бизнес-литературы на русском языке, недостаточно систематизированы профессиональные знания и локальный практический опыт применения аутсорсинга. Надеемся, что настоящий учебник поможет решить хотя бы одну из этих проблем – проблему недостатка специальных знаний и соответствующей бизнес-литературы на русском языке.

Выражаю огромную благодарность своим коллегам, членам редколлегии учебника: президенту ассоциации «АСТ-РА» Сергею Македонскому, Людмиле Шустеровой и Михаилу Брусенцеву за высокий уровень вовлеченности и организации совместной работы. И конечно, огромная благодарность авторам учебника, не пожалевшим усилий и времени,

поделившись своими опытом и знаниями. Нашим главным мотивом было желание сделать аутсорсинг более понятным, а значит, и более популярным решением для всех русскоязычных предпринимателей и менеджеров. Очень надеюсь, что учебник будет полезен вам, нашим читателям, в освоении этого бизнес-инструмента, поможет повысить эффективность вашего бизнеса и сделать его еще более конкурентным на рынке.

*Юрий Ефросинин,*

*председатель комитета по развитию ВРО ассоциации  
«АСТРА»*

# Глава 1

## Аутсорсинг как практика корпоративного управления



*Автор – Юрий Ефросинин, исполнительный директор Kelly Services, председатель комитета по развитию ВРО ассоциации «АСТРА»*

*Партнер главы – Kelly Services*



## **Содержание главы**

- 1.1 Определение понятия «аутсорсинг»
- 1.2 Типы, формы и виды аутсорсинга
- 1.3 Возможности и выгоды использования аутсорсинга
- 1.4 Риски использования аутсорсинга и мифы об аутсорсинге
- 1.5 Сегментирование рынка аутсорсинга в России
- 1.6 Аутсорсинг и ОЦО
- 1.7 Аутсорсинг и аутстаффинг
- 1.8 Аутсорсинг бизнес-процессов
- 1.9 Баланс между потребителем и поставщиком
- 1.10 Профессионал аутсорсинга
- 1.11 Аутсорсинг и социальная ответственность

В настоящей главе представлено описание базовых понятий, типов и видов аутсорсинга, начиная с определения самого термина – аутсорсинг. Перечислены основные факторы, стимулирующие и препятствующие организациям пере-

давать функции на аутсорсинг. Даны определения и описания смежных с аутсорсингом понятий, таких как «ОЦО» и «аутстаффинг», основных сегментов рынка аутсорсинга по уровню зрелости. Приведен перечень функций, передаваемых организациями на аутсорсинг, а также основных требований к профессионалу или специалисту в сфере аутсорсинга.

# 1.1. Определение понятия «аутсорсинг»

Аутсорсинг (Outsourcing) в буквальном переводе с английского языка означает «использование внешних источников экспертизы или внешних ресурсов». Обоснованное и умелое использование внешних профессиональных ресурсов и экспертизы является важным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий и организаций в глобальной экономике в условиях жесточайшей борьбы за снижение издержек и повышение эффективности производства.

Сегодня на практике часто используется ставшее уже классическим определение аутсорсинга от ассоциации IAOP:

**Аутсорсинг** есть **долгосрочное, ориентированное на результат бизнессотрудничество с внешним специализированным поставщиком услуг. На аутсорсинг может передаваться одна или несколько отдельных бизнес-функций либо сквозной бизнес-процесс полностью.**

В большинстве случаев, особенно это касается крупных организаций, получаемые по аутсорсингу услуги или сервис ранее производились заказчиком самостоятельно, для соб-

ственных нужд, а затем были переданы поставщику услуг. Бывает, что подобная деятельность заказчиком ранее никогда не осуществлялась.

Использование в определении термина «долгосрочное сотрудничество» вовсе не означает обязательное заключение контракта с фиксированным или длительным сроком действия. Многие аутсорсинговые контракты за рубежом длятся 5, 10 и даже 15 лет, при этом они могут завершиться и по 30-дневному уведомлению. В России практика заключения долгосрочных контрактов только набирает обороты. Под долгосрочностью в первую очередь подразумевается стратегическое решение руководства предприятия прекратить инвестиции в некоторые внутренние ресурсы и перейти на приобретение услуг у имеющихся на рынке поставщиков.

Словосочетание «ориентированное на результат» в определении аутсорсинга также несет важный смысл, сообщая, что провайдер вместе с ответственностью за переданных людей, процессы и технологии берет на себя ответственность за то, что все эти ресурсы создадут тот результат, ради которого заказчик заключал контракт. Ответственность за конечный результат, а не только за ресурсы есть основное отличие аутсорсинга от более узких традиционных договорных отношений с компаниями, предоставляющими в аренду персонал (услуга аутстаффинга), или исполнителями отдельных работ – субконтракторами.

В российской бизнес-литературе можно встретить такое

определение понятия «аутсорсинг»:

**Аутсорсинг – это передача вспомогательных бизнес-функций, включая людей, процессы и технологии, под управление внешнему поставщику услуг вместе с полной ответственностью за результат. При такой передаче достижение требуемого результата становится важным и обязательным как для компании-заказчика, так и для компании-поставщика.**

В ОРВоК также приведено альтернативное определение аутсорсинга, подчеркивающее важность управления рисками:

**Когда бизнес понимает, что самостоятельное управление той или иной функцией внутри предприятия несет существенно больше рисков, чем передача управления внешнему профессиональному поставщику услуг, бизнес рассматривает передачу соответствующей функции на аутсорсинг.**

Еще одно определение аутсорсинга приведено в отчете аналитической компании *in4medial/Forrester Russia* по результатам исследования, выполненного по заказу ассоциации «АСТРА», «Инновационные бизнес-технологии: ИТ-аутсорсинг, Россия 2010»:

**Аутсорсинг – это передача на постоянное**



**обслуживание или на длительный (от 1 года) срок внешнему профессиональному поставщику услуг (ESP) вспомогательных бизнес-процессов или функций предприятия с подписанием специального соглашения об уровне сервиса (SLA) и регулярной оплатой потребленных услуг в зависимости от их ассортимента, объема и качества.**

## **1.2. Типы, формы и виды аутсорсинга**

За более чем тридцатилетнюю историю интенсивного развития мировая индустрия аутсорсинга достигла высокого уровня зрелости. Как следствие на рынке появилось много разнообразных типов, форм и видов аутсорсинга. В настоящем разделе представлены базовые термины аутсорсинга, используемые сегодня профессиональным сообществом специалистов по аутсорсингу в России и мире.

На сегодняшний день в сообществе профессионалов аутсорсинга сформировался консенсус относительно разделения рынка аутсорсинга услуг на три основных вида: ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов и аутсорсинг «знаниемных» процессов.

Название	Описание
<p>Аутсорсинг информационных технологий, ИТ-аутсорсинг</p> <p>Information Technology Outsourcing (ITO)</p>	<p>Аутсорсинг информационных технологий — передача специализированному провайдеру услуг управления ИТ-функциями предприятия. Процесс может включать в себя управление службами поддержки инфраструктуры и пользователей ИТ, управление деятельностью центра обработки данных (ЦОД), корпоративными сетями передачи данных и бизнес-приложениями. Часто управление бизнес-приложениями подразделяют на собственно разработку программных приложений и их поддержку и развитие</p>
<p>Аутсорсинг бизнес-процессов</p> <p>Business Process Outsourcing (BPO)</p>	<p>Аутсорсинг бизнес-процессов включает в себя сочетание двух бизнес-инструментов: управление бизнес-процессами (BPM) и аутсорсинг. Управление бизнес-процессами подразумевает объединение основных функциональных подразделений, таких как, например, финансы, обработка заказов и контактные центры, в единую цепочку достижения запланированного конечного результата для предприятия.</p> <p>Аутсорсинг бизнес-процессов предполагает использование специализированных внешних поставщиков услуг для управления этими процессами. Также аутсорсинг бизнес-процессов может включать в себя привлечение внешнего поставщика для проведения аудита бизнес-процессов, а затем передачи ему управления этими бизнес-процессами с их последующей оптимизацией</p>

Название	Описание
Аутсорсинг «знаниеемких» процессов Knowledge Process Outsourcing (KPO) Knowledge-to-Business (K2B)	<p>Понятие аутсорсинга «знаниеемких», или «наукоемких», процессов употребляется в тех случаях, когда управление бизнес-процессами связано с управлением и использованием существенного объема специфических знаний и информации, накопленных в организации, включая анализ данных, создание систематизированных каталогов, систем поиска и распространения знаний внутри организации.</p> <p>Как отдельный самостоятельный сегмент рынка аутсорсинг «знаниеемких», или «наукоемких», процессов (KPO) начал выделяться из BPO в начале 2-й декады XXI века, по мере роста уровня зрелости и стандартизации бизнес-процессов и распространения корпоративных знаний.</p> <p>Отметим, что представители так называемого «знаниеемкого», или «наукоемкого», бизнеса не так давно стали называть свой сектор K2B (Knowledge-to-Business) — по аналогии с известными бизнес-аббревиатурами B2B, B2C, B2G и др., включая в это понятие также и проектные работы по созданию «знаниеемких» продуктов и услуг</p>

Бизнес может использовать инструменты аутсорсинга по различным причинам, поэтому на рынке существуют специальные термины и понятия для обозначения основных причин использования аутсорсинга.

Название	Описание
Тактический аутсорсинг Tactical Outsourcing	<p>Применение модели тактического аутсорсинга означает, что бизнес, используя аутсорсинг, преследовал единственную цель (чаще всего — сокращение расходов) и соглашение аутсорсинга имеет ограниченное по значимости и времени значение для бизнеса.</p> <p>Часто понятие «тактический аутсорсинг» пересекается с понятием «проектный аутсорсинг»</p>
Переходный аутсорсинг Transitional Outsourcing	<p>Применение модели переходного аутсорсинга означает, что бизнес использует аутсорсинг временно, для перехода от существующей среды функционирования бизнес-процесса к новой, и ожидает от провайдера услуг поддержки только на время этого перехода. Данная форма аутсорсинга чаще всего используется в сфере ИТ, например для бесперебойной замены среды функционирования корпоративных приложений</p>

Название	Описание
Трансформационный аутсорсинг Transformational Outsourcing	<p>Применение модели трансформационного аутсорсинга означает, что бизнес нуждается в инновациях и/или переходе к новой бизнес-модели. Трансформационный аутсорсинг используется как способ относительно быстрого коренного изменения бизнес-процессов организации и/или смены рынка</p>

В зависимости от уровня принятия решения о выборе модели аутсорсинга и степени ее взаимосвязи или соответствия бизнес-стратегии всего предприятия, включая увязку его эффектов на другие подразделения, различают важные понятия стратегического и функционального аутсорсинга.

Название	Описание
Стратегический аутсорсинг Strategic Outsourcing	<p>Стратегический аутсорсинг подразумевает, что решение об аутсорсинге принимается на уровне высшего руководства предприятия или группы предприятий (гендиректор, владелец). В этом случае аутсорсинг встраивается в общую бизнес-стратегию, увязывается с ее влиянием на заказчиков и на другие подразделения. При использовании стратегического аутсорсинга под управление внешнему поставщику услуг, как правило, передаются одна или несколько целостных сквозных бизнес-функций, например бухгалтерский учет, управление ИТ, грузовые перевозки и др.</p> <p>В настоящей книге представлены и описаны основные этапы реализации именно стратегического аутсорсинга</p>
Функциональный аутсорсинг Functional Outsourcing	<p>Функциональный аутсорсинг подразумевает, что решение об аутсорсинге инициируется и принимается на уровне руководителя функционального подразделения (ИТ-директор, главный бухгалтер, HR-директор и др.). В этом случае в аутсорсинг, как правило, передаются только отдельные внутренние функции соответствующих подразделений — например, архивирование, обслуживание серверов, прием и отправка корреспонденции, ресепшн и др. Таким образом, функциональный аутсорсинг носит более локальный и ограниченный характер, может не в полной мере: а) соответствовать общей бизнес-стратегии предприятия и б) учитывать интересы других подразделений и заказчиков.</p> <p>Отметим, что массовое использование аутсорсинга, особенно в сфере ИТ, в России начиналось именно с функционального аутсорсинга</p>

На заре аутсорсинга, когда ключевым, а иногда единственным мотивом использования услуги аутсорсинга был поиск более низкой стоимости ресурсов и рабочей силы, часто использовался так называемый офшорный аутсорсинг. В этом случае услуги предприятию предоставляются из-за границы, как правило из стран с более низкой стоимостью рабочей силы и/или иных ресурсов.

<p>Офшорный аутсорсинг</p> <p>Offshoring</p> <p>Nearshoring</p>	<p>Офшорным аутсорсингом называют предоставление или получение услуг, обеспечивающих выполнение бизнес-процесса предприятия из-за границы. Предприятия могут организовывать собственные центры обслуживания за рубежом, где нанятый персонал выполняет работу в их интересах, а могут получать услуги из-за границы, где персонал работает на поставщика услуг аутсорсинга.</p> <p>Если услуги предоставляются с территории соседнего государства, то в бизнес-литературе часто используют уточненное понятие Nearshoring.</p> <p>С развитием глобального рынка аутсорсинга услуг мотивы использования офшорного аутсорсинга существенно расширились и сегодня включают в себя: возможности масштабирования/подготовки человеческих ресурсов необходимой квалификации, налоговые льготы и преференции, удобную/дешевую инфраструктуру и др.</p>
<p>Ауттаскинг</p> <p>Outtasking</p>	<p>Ауттаскинг — это передача выполнения конкретного задания внешнему поставщику услуг на постоянной основе. Чаще всего термин «ауттаскинг» применяется в контексте производственных процессов, когда бизнес нанимает третьего производителя для выполнения конкретной производственной операции. Передавая операцию на ауттаскинг, бизнес несет ответственность за весь процесс производства, исключая операцию, переданную третьей стороне</p>
<p>Аутстаффинг</p> <p>Outstaffing</p>	<p>Аутстаффинг — так называют услугу, при которой персонал компании-заказчика переводится в штат компании — поставщика услуги, при этом управление данным персоналом, а также ответственность за результат его работы остается у компании-заказчика.</p> <p>Использование данной услуги иногда называют использованием «заемного труда»</p>
<p>Инсорсинг</p> <p>Insourcing</p> <p>In-house</p>	<p>Инсорсинг — это создание дочернего сервисного предприятия или выделенного общего центра обслуживания (ОЦО), объединяющего сервисы, которые используются более чем одним подразделением внутри предприятия/группы компаний</p>

Сорсинг Sourcing	Сорсинг — это анализ и определение оптимальных для предприятия вариантов получения необходимых ресурсов и экспертизы: создание внутри или приобретение извне
Стратегия сорсинга Sourcing Strategy	Стратегия определения и формирования оптимального для предприятия соотношения ресурсов (Resource Mix) — внутренних (In-house, Insourcing/SSC) и внешних (Outsourcing)



## **1.3. Возможности и выгоды аутсорсинга**

Аутсорсинг не является панацеей, освобождающей от всех проблем, это бизнес-инструмент. Эффективность его использования зависит от текущего состояния и стратегии бизнеса, поставленных целей, имеющихся ресурсов, наличия соответствующих практического опыта и знаний. В настоящем разделе представлены основные возможности и выгоды, на которые обычно рассчитывают предприятия, передавая вспомогательные функции и процессы на аутсорсинг.

### **СНИЖЕНИЕ РАСХОДОВ**

Наиболее часто основной причиной использования аутсорсинга называют желание снизить себестоимость, об этом заявляют большинство руководителей. Согласно оценкам экспертов, использование аутсорсинга может привести к снижению себестоимости на 10–25 %, но показатели могут быть и гораздо выше, в зависимости от того, насколько оптимизированы текущие бизнес-процессы и насколько глубоко применяются практики по снижению затрат.

## **МАСШТАБИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ**

Второй по популярности причиной перехода на аутсорсинг является возможность оперативно масштабировать используемые ресурсы: трудовые, финансовые и др. Посредством использования аутсорсинга вместо постоянного финансирования внутренней деятельности предприятие переходит к бизнес-модели «по требованию» (on demand), более приспособленной для работы в условиях быстрого изменения конъюнктуры, в том числе сезонной, изменения спроса на продукцию. Это существенно снижает эффективную стоимость операционной деятельности, давая предприятию возможность расходовать средства в зависимости от изменения ситуации на рынке.

## **ФОКУСИРОВАНИЕ НА ОСНОВНОМ БИЗНЕСЕ**

Возможность сфокусировать больше ресурсов, в первую очередь финансовых, а также интеллектуальных и организационных, на основном виде деятельности, обеспечивающем компании уникальное конкурентное преимущество, считается третьей по важности причиной использования аутсорсинга.

## ПРИМЕР

Одной из первых программ *Kelly Services* был проект по аутсорсингу функций приема посетителей и звонков (ресепшн) для ведущей инвестиционной компании, позже вошедшей в крупный российский банк. Ресепшн имеет очень серьезное значение для инвестиционных компаний, поэтому Клиент предъявлял довольно высокие требования к работе сотрудниц службы, начиная от знания структуры компании, руководителей ведущих подразделений, их ассистентов и заканчивая знанием процессов и процедур документооборота компании.

*Kelly* предложили полный аутсорсинг четырех зон ресепшн, где работали 12 секретарей, что включало подбор, обучение и контроль их работы. Совместно с Клиентом был составлен полный набор рабочих инструкций для секретарей, согласованы критерии отбора и подготовлена комплексная программа обучения. Важным компонентом было выделение специального супервайзера для программы и конкретных измеримых KPI's, выполнение которых мы с Клиентом оценивали ежемесячно.

Успешная работа блока ресепшн позволила Клиенту сократить затраты на рекрутмент и обучение данного отдела, оставив в команде лишь одного сотрудника для взаимодействия с нами. Затем Клиент передал еще целый ряд административных функций, куда входили switch board, доставка корреспонденции, управление водителями и кофе-леди, – в результате в составе

команды работали уже более 30 сотрудников. Мы прописали инструкции по каждой функции, выделили ключевые показатели, за которые отвечали перед Клиентом, и начали ими управлять. Кстати, с этим Клиентом мы работаем по сей день.

## **ДОСТУП К ДОРОГОЙ/ УНИКАЛЬНОЙ ЭКСПЕРТИЗЕ**

Сегодня на рынке высоки ожидания от поставщиков услуг в области оптимизации бизнес-процессов и как следствие ожидания относительно производительности и улучшения качества предоставления этих услуг. Бизнес-функции, которые не приносят предприятию уникальных конкурентных преимуществ, часто финансируются по остаточному принципу, что затрудняет необходимое постоянное улучшение качества важных вспомогательных функций. Привлечь лучших экспертов в этих областях на постоянную работу дорого и неэффективно. Но такие эксперты, как правило, имеются у поставщиков услуг. В связи с тем что поставщики услуг специализируются в своей области и обслуживают множество заказчиков, они имеют большой пул специалистов для выбора. Возможность использования внешней экспертизы, которой либо нет, либо ее дорого содержать внутри организации, называют еще одной причиной использования аутсорсинга.

## **ПЕРЕВОД КАПИТАЛЬНЫХ РАСХОДОВ В ОПЕРАЦИОННЫЕ**

Значимая выгода от использования аутсорсинга заключается в том, что отпадает необходимость тратить деньги на владение ресурсами, так как поставщик, как правило, уже имеет все необходимое для предоставления услуг. Вдобавок уже имеющиеся в организации непрофильные активы и ресурсы можно продать поставщику услуг, снизив капитализацию и высвободив уже инвестированные средства. Эти средства могут быть реинвестированы в другие области бизнеса или использованы для коррекции баланса организации. Также можно полностью избавиться от капитальных вложений (CAPEX) или снизить их, получив взамен операционные расходы (OPEX).

## **ДОСТУП К ИННОВАЦИЯМ**

Привлечение внешних специалистов зачастую решает и вопрос внедрения инноваций в компании. Некоторые приравнивают использование аутсорсинга к наличию выделенного подразделения исследований и разработки (R&D), так как специализированный провайдер знаком с самыми современными решениями в рамках своей специализации, и они

могут быть оперативно использованы в бизнесе получателя услуг. Как сказал известный специалист в области стратегического планирования в сфере услуг профессор Джеймс Куинн: «Ни одна компания в одиночку не может превзойти по инновациям всех своих конкурентов, потенциальных конкурентов и поставщиков, а также внешние источники знаний...»

## **ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ВРЕМЕНИ РУКОВОДСТВА**

Большая выгода от использования аутсорсинга заключается в уменьшении количества рутинных задач по управлению текущей вспомогательной операционной деятельностью и как следствие высвобождении поистине драгоценного производственного времени и внимания высшего руководства предприятия. Это позволяет руководству сфокусироваться на развитии стратегии работы с заказчиками и повышении эффективности ключевых бизнес-процессов, непосредственно влияющих на рост бизнеса.

## **1.4. Риски и мифы аутсорсинга**

Аутсорсинг – это всегда серьезные трансформации бизнеса, в том числе организационные, поэтому принятие решения о передаче функции на аутсорсинг должно сопровождаться глубоким анализом выгод и рисков аутсорсинга. Существует ряд объективных рисков и угроз, а также мифов об аутсорсинге, способных стать стоп-факторами при принятии решения об использовании этого инструмента. В настоящем разделе перечислены наиболее известные из них. Ведь для того, чтобы обеспечить успех аутсорсинга, необходимо и избавляться от надуманных представлений, и хорошо знать о его реальных рисках.

### **ПОТЕРЯ КОНТРОЛЯ**

Менеджеры часто считают, что даже если какая-либо деятельность не является основной для бизнеса, она может быть достаточно критичной для передачи в «чужие руки». Однако при правильной реализации аутсорсинга организация не теряет, а, напротив, приобретает дополнительный контроль. Договорные отношения с лучшим поставщиком услуг, подразумевающие измеряемые показатели результатов, часто дают руководству предприятия возможности значительно большего контроля, чем оно могло осуществлять

ранее, имея лишь слабо формализованную и менее определенную внутреннюю систему менеджмента.

## **ПОТЕРЯ ГИБКОСТИ**

Конечно, в аутсорсинге существует риск определенной потери гибкости бизнеса из-за наличия долгосрочных контрактов с внешними поставщиками услуг и возможного низкого уровня влияния на их деятельность. При этом вместо потери гибкости организация может реально добиться ее увеличения. При правильном выборе поставщика услуг аутсорсинга компания получает доступ к большому пулу уникальных ресурсов специализированного профессионального поставщика, которые могут быть использованы потребителем в режиме «по требованию».

## **НЕГАТИВНАЯ РЕАКЦИЯ ЗАКАЗЧИКОВ**

Несмотря на то что информация о переходе на аутсорсинг может вызвать определенную настороженность у заказчиков, улучшение качества обслуживания обычно снимает все опасения по этому поводу. Кроме того, участие третьей стороны необязательно должно быть видимым для заказчиков, если компания выбирает стратегию аутсорсинга. Возможно также, что безупречная репутация внешнего постав-



щика услуг в качестве лидера рынка определенных профессиональных услуг сыграет положительную роль при заключении договоров с новыми заказчиками.

## **СОПРОТИВЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ**

Очень часто препятствием к переходу на аутсорсинг становятся опасения сотрудников относительно его возможного негативного влияния на их текущее положение внутри компании, статус и уровень власти менеджеров среднего и высшего звена, которые несут прямую ответственность за выполнение той или иной функции. Однако в этом случае организация имеет широкие возможности для подготовки своих сотрудников и менеджеров к переменам и должна помочь им с адаптацией к новым условиям работы. Часто аутсорсинг влечет за собой переход сотрудников в штат компании-поставщика, что приводит к появлению новых возможностей более фокусного развития в специализированной сервисной компании. Для многих сотрудников это становится новым этапом их профессионального роста и развития карьеры.

## **СЛОЖНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ АУТСОРСИНГОМ**

В одном из обзоров рынка аутсорсинга, подготовленном

компанией *Forrester Research*, отмечено, что более 50 % респондентов сообщают о дополнительных проблемах при использовании аутсорсинга, возникающих по следующим причинам:

- 1) низкий уровень подготовки специалистов, управляющих передаваемой функцией в компании;
- 2) отсутствие регулярного процесса управления поставщиком аутсорсинга;
- 3) неадекватность набора метрик и механизмов мониторинга производительности.

Плохо спланированный или реализованный план коммуникации в процессе аутсорсинга также может стать барьером на пути исполнения контракта. Большинство обозначенных проблем могут быть решены с помощью разработки и применения соответствующих практик, политик управления (Outsourcing Management) и стратегического контроля (Outsourcing Governance) аутсорсинга.

### **ПРИМЕР**

Крупная международная компания приняла решение вывести часть функций отдела закупок на аутсорсинг, а именно: блок, связанный с администрированием заявок на закупку услуг и сервиса, администрированием данных о поставщиках, приложений к договорам, заявок на оплату и контроль платежей по заявкам. Компания *Kelly* была выбрана поставщиком по итогам тендера.

В результате переговоров было принято решение

осуществить переход на аутсорсинг в два этапа. На первом этапе следовало взять под свое управление команду на сайте Клиента, которая занималась этими функциями (до этого они находились в аутстаффинге у другого провайдера), и провести аудит процессов. Важными компонентами на этом этапе должны были стать качественная работа команды, удовлетворенность внутренних клиентов и отсутствие эскалаций. На втором этапе было необходимо ввести финансовую ответственность *Kelly* за выполнение ключевых показателей эффективности (KPI) – *количественных*, по объему и скорости обработки установленных документов, и *качественных*, по количеству ошибок и соблюдению процедур.

Выполнив работу в рамках первого этапа, мы получили определенные уроки и сделали соответствующие выводы:

- Объем документов, поступивший к нам для обработки, значительно превышал изначально заявленный. Причин было несколько, а именно: сотрудники компании начали доставать из столов «зависшие» документы, сезонные колебания были выше, чем изначально представлялось; изменения в политиках компании по поставщикам также создавали дополнительные транзакции. Суммарно эти факторы заставили нас пересмотреть численность команды в большую сторону.

- Аутсорсинг R2P процессов потребовал не только оптимизации работы самой команды, но

также оптимизации взаимодействия с внутренними клиентами компании и процессов внутри компании, взаимных обязательств по срокам обработки и одобрения документов и отработки эффективного взаимодействия.

- Для построения эффективной модели аутсорсинга важен партнерский подход «клиент – поставщик», так как предусмотреть все потенциальные проблемы невозможно, их необходимо оперативно решать, ориентируясь не на поиск виноватых, а на достижение эффективного результата.

Наш клиент оказался партнером, заинтересованным в построении эффективной модели аутсорсинга. В настоящее время завершен первый этап и идет работа в режиме полного аутсорсинга. Много сделано по оптимизации процессов: структурированы договоры по стоимости и процедурам согласования, выстроена коммуникация внутри компании, способствующая оперативному взаимодействию, реструктурирована команда *Kelly*, вырос объем выполняемых операций. Впереди следующий этап развития проекта аутсорсинга.

## **1.5. Сегментирование рынка аутсорсинга**

Рынок услуг аутсорсинга в России состоит, как минимум, из трех сегментов, различающихся по степени развития поставщиков услуг, уровню сервиса и наличию потенциала для развития.

Практический опыт показывает, что наиболее безопасными областями для аутсорсинга являются те виды деятельности, где уже имеются развитый рынок поставщиков и достоверные свидетельства успеха из практики других организаций. Но хотя такие сегменты рынка и дают проверенные результаты, не следует упускать из виду развивающиеся сегменты, которые обещают перспективы получения новых, уникальных преимуществ. Также важно понимать, что происходит на тех сегментах рынка аутсорсинга, которые прошли пик своего развития и в силу разных причин снижают либо замораживают развитие полностью. Все эти сегменты, как правило, имеют свои существенные особенности, которые необходимо учитывать при выборе поставщиков услуг.

### **ЗРЕЛЫЙ СЕГМЕНТ**

Наиболее зрелым сегментом рынка аутсорсинга можно

считать услуги, которые уже используют многие организации, и имеется широкий перечень поставщиков этих услуг. В России это традиционные бизнес-функции, такие как аутсорсинг бухучета и расчета заработной платы, поддержка ИТ-инфраструктуры, телемаркетинг, обработка заказов от клиентов и сервисная поддержка клиентов, полный аутсорсинг контактных центров или ЦОД. На зрелых сегментах идет формирование проверенных профессиональных поставщиков, среди которых есть уже четко определившиеся лидеры, а также понятные и принятые лидерами цены и показатели качества услуг. В этом сегменте происходит соревнование между поставщиками за повышение уровня сервиса и оптимизацию затрат, а победа в тендере зачастую зависит от специализации того или иного поставщика в конкретной отрасли – например, банковской или добывающей.

Лидерство в зрелом сегменте определяется возможностью поставщика инвестировать в технологии и наличием отработанных стандартизированных бизнес-процессов предоставления услуги. Обратной стороной стандартизации процессов, без которых невозможно обслуживание крупных клиентов и проектов, зачастую является отсутствие кастомизации или возможности настроить процессы (или дополнительная стоимость такой настройки) под клиента, если запрос отличается от стандартного набора. В зависимости от потребности заказчик может выбирать либо между проверенными лидерами, способными обеспечить качество и объемы, либо

включить в пул кандидатов «новичка», готового к работе с максимально нестандартными запросами. В обоих случаях стандарты качества и цены будут уже определены. Этот сегмент наиболее «комфортный» для клиентов, поскольку цены и игроки в нем понятны, проведение выбора одного из них требует лишь умения сформулировать свои потребности и четкой организации процесса отбора.

### **ПРИМЕР**

Выбор поставщика услуги аутсорсинга, который может обеспечить не только поддержание, но и развитие передаваемой функции, является одним из главных факторов успеха при реализации стратегии аутсорсинга. Поэтому при проведении тендера на аутсорсинг важно учитывать не только стоимость услуги, предлагаемую поставщиком, но и возможности поставщика обеспечить качество услуги. Финансовые ресурсы на запуск контактного центра, интеллектуальные и административные ресурсы на управление, постоянные инвестиции в повышение эффективности работы персонала, обновление процессов и технологий – все эти задачи переходят к поставщику при передаче контактного центра на аутсорсинг. А заниженная цена на услугу ограничивает возможности поставщика инвестировать в качество сервиса.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.