

ФУНКЦИИ НА ВЫНОС

Елизавета Минаилова



Рост конкуренции требует от компаний предельной концентрации. В то же время, чтобы предприятие нормально функционировало, приходится отвлекать значительную часть сотрудников на поддержку вспомогательных бизнес-процессов. Решением проблемы может стать аутсорсинг — передача внешним провайдерам части непрофильных с точки зрения основного бизнеса функций и процессов.

Суть аутсорсинга хорошо объясняется известным афоризмом про сапоги и пирожника. А суть проста: любую работу должен выполнять тот, у кого она лучше получается. Как уверяют эксперты, на аутсорсинг можно отдавать практически все функции и процессы, за исключением разработки стратегий управления и развития компании.

Многие зарубежные фирмы так и поступают, оставляя за собой только те уникальные

процессы, ради которых компания создавалась и на которых сделала себе имя. Например, British Petroleum ежегодно платит за ведение бухгалтерского учета аутсорсинговой компании 10,5 млрд долларов. Один из семи лидеров мирового аудита, компания «Эрнст энд Янг», предоставляет бухгалтерское обслуживание некоторым десяткам международных корпораций. Еще в 70-е годы прошлого века более 80% фирм США применяли подобную практику для бухгалтерии и управления финансами.

Логично, что глава крупного банка или страховой компании думает о совершенствовании своих продуктов, о повышении прибыли, но вряд ли он должен тратить время на то, чтобы решать проблему бесперебойной работы IT-приложений или поиска персонала. Для этого существуют специальные компании, отношения с которыми регламентируются контрактом и соглашением об уровне сервиса. Мировой рынок аутсорсинговых услуг ежегодно растет в среднем на 20%. По оценкам аналитической компании Horses for Sources (HfS), в 2010 году его объем составил 939 млрд долларов. При этом более 75% (708 млрд долл.) пришлось на поставку и обеспечение IT-услуг.

Российский рынок аутсорсинга бизнес-процессов, если судить по цифрам, пока не сформировался. По итогам прошлого года сектор аутсорсинга в области IT аналитики оценили примерно в 1,03 млрд долл., учетных функций (бухгалтерский и налоговый учет, расчет заработной платы, финансовая отчетность, кадровое делопроизводство и учет иное обеспечение) – более чем в 130 млн долларов. Однако, по мнению экспертов, перспективы аутсорсинга в нашей стране колossalны, а скромный объем рынка объясняется тем, что он еще находится в стадии формирования, потенциальные пользователи мало информированы о преимуществах этого сервиса. Развитию мешают также некоторые специфические черты, присущие именно российскому бизнесу.

БИЗНЕС-СТРАХИ

В течение нескольких лет профессиональное сообщество аутсорсеров ведет активную разъяснительную работу, раскрывая не только достоинства этого вида деятельности, но и проблемы, связанные с использованием соответствующей бизнес-модели.

Преимущества очевидны. Во-первых, заказчик получает возможность сосредоточиться на стратегических бизнес-процессах, не отвлекая внутренние ресурсы на выполнение второстепенных или непрофильных функций. Во-вторых, сокращаются издержки компании-заказчика – как правило, стоимость услуг сторонней компании, принявший на себя выполнение определенных функций, оказывается меньше совокупных прямых и косвенных затрат на решение задач собственными силами. В результате совершенствуется структура предприятия, она становится более гибкой и динамичной, быстрее и лучше адаптируется к изменениям рыночной ситуации. Передача процессов на аутсорсинг свидетельствует в том числе о прозрачности бизнеса, что может сыграть решающую роль во взаимоотношениях с инвесторами, особенно зарубежными. У компаний появляется воз-

МИРОВОЙ ОПЫТ В РОССИИ

Complex Finance, Payroll and HR outsourcing solutions

ABU accounting services - российский партнер компании
ADP Employer Services International по программе
обеспечения сервиса ADP Streamline® (www.adp.com)

ADP Streamline® – это глобальный сервис по аутсорсингу процессов расчета заработной платы и кадрового администрирования для международных организаций.

- РАСЧЕТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ
- БУХГАЛТЕРСКИЙ И НАЛОГОВЫЙ УЧЕТ
- КАДРОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ



Нашиими клиентами являются как небольшие предприятия малого и среднего бизнеса, так и ведущие глобальные компании, в том числе компании из Fortune Global 500.

Нашиими юридическими партнерами являются ведущие российские и международные юридические компании.

125040 Москва, Скаковая ул. 17, м. Белорусская
тел.: +7(495) 995 52 61, факс: +7(495) 995 52 61
e-mail: info@abuas.ru, www.abuas.ru



можность получить дефицитных высококвалифицированных специалистов и совершить качественный рывок в своем развитии.

Казалось бы, всего перечисленного вполне достаточно, чтобы собственники и топ-менеджеры компаний начали просчитывать, какие бы функции передать на внешнюю реализацию. Но этого не происходит. Развитие индустрии аутсорсинга в России сдерживает несколько причинами.

Прежде всего, недоверие к внешним провайдерам. Почему-то владельцы и руководители компаний панически боятся, что конфиденциальная информация о каких-то аспектах их бизнеса через сотрудников фирмы, исполняющей заказ, просочится прямиком к конкурентам. Хотя общеизвестно, что опасность, как правило, исходит не от внешнего исполнителя, а от собственного сотрудника, недовольного уровнем зарплаты или условиями труда. Задача же стороннего профессионала — хорошо выполнить свою работу и получить за это деньги, а по истечении контракта либо продлить его, либо дружески проститься с заказчиком в надежде на дальнейшее сотрудничество. Поэтому в таких компаниях принимаются все меры, чтобы избежать каких-либо неприятных инцидентов. В то же время имеется масса примеров, когда уволенный или уволившийся штатный сотрудник в дополнение к выходному пособию прихватывает любые данные о деятельности уже неродной компании, которые сумел до-

быть. И без зазрения совести сливает эту информацию конкурентам либо из мести, либо в надежде получить работу.

Второй тормоз аутсорсинга — это боязнь попасть в зависимость от внешнего провайдера. Логика рассуждений примерно такова: если передать функции бухгалтерской отчетности сторонней компании (расчет зарплаты, организация работы с кадрами, программные приложения и т. д.), она их перестроит по своему усмотрению, и потом невозможно будет отказаться от услуг этой компании, потому что никто, кроме нее, в бухгалтерских хитросплетениях уже не разберется. Конечно, передавать и принимать дела — процесс непростой и небыстрый. Но нужно понимать, что ни один нормальный аутсорсер не возьмет функцию, если она не формализована как минимум на 80%. Так что перед тем как пригласить провайдера, клиенту придется задокументировать передаваемые процессы пошагово, чтобы не возникло риска разнотечений, неверной интерпретации. Возврат процесса от исполнителя к заказчику происходит примерно по тому же сценарию. Все изменения, внесенные в процесс в целях повышения его эффективности, описываются, регламенты видоизмененного процесса передаются заказчику (необходимо проконтролировать, чтобы все трансформации были документально оформлены). Когда процесс должным образом formalized, его можно без особых



Сергей Бучин,
генеральный директор
Intercomp Global Services

Российский рынок аутсорсинга бизнес-процессов достаточно молод — он начал формироваться только в начале 90-х годов и изначально был предназначен преимущественно для работающих здесь западных компаний.

Международная компания **Intercomp Global Services** была одной из первых, кто еще в 1994 году предложил российскому рынку услуги аутсорсинга финансовых и кадровых функций, которые соответствуют всем необходимым стандартам. До сих пор основными потребителями аутсорсинга являются иностранные компании. Но нельзя отрицать, что с каждым годом увеличивается интерес к данному инструменту реализации непрофильных бизнес-процессов и среди российских компаний.

Первыми российскими клиентами аутсорсеров стали крупные компании, либо оптимизирующие и обеспечивающие прозрачность своих процессов в рамках подготовки к IPO, либо приобретаемые иностранными инвесторами. Также способствовали проникновению аутсорсинга в российские

проблем передать другому провайдеру. Или оставить внутри компании, если это выглядит более целесообразным.

Чтобы не возникало никаких недоразумений, следует составить соглашение об уровне качества сервиса (SLA). И ярких примеров того, чтобы кто-то ответил за его невыполнение по всей строгости, не просматривается. Но по крайней мере исполнитель будет понимать, чего от него хочет заказчик, а клиент — чего ждать от сервис-провайдера. Пока же на нашем рынке масса примеров, когда компании-заказчики разрывали контракт с исполнителями услуг, крайне недовольные их работой. Хотя исполнитель при этом может быть абсолютно уверен, что выполнил свои обязательства в полном объеме, качественно и в срок.

КРУГИ РЫНКА

Проблемы, присущие сегодня российскому рынку аутсорсинга, по сути, являются следствием его неразвитости. Динамика роста в 15–20% ежегодно в данном случае никого не обманет — в сравнении с отметкой, близкой к нулю, любой прирост выглядит весьма значительным. Тем не менее на сегодняшний день рынок практически пуст — причем отсутствует не только спрос, но и качественное предложение. Специализированных компаний с надежной репутацией, готовых предоставлять услуги аутсорсинга бизнес-процессов, очень мало. По мнению генерального дирек-



компании менеджеры, которые уже имели опыт сотрудничества с аутсорсером на своих предыдущих местах работы в представительствах иностранных компаний. Понимая преимущества передачи на аутсорсинг непрофильных процессов, они и на новое место работы привносили передовые модели организации бизнеса.

Сегодня про аутсорсинг уже рассказывают студентам финансовых вузов и тем, кто проходит дополнительное обучение в области управления и кадров. И теперь теоретическое представление об аутсорсинге имеют многие российские менеджеры. Несколько лет назад ситуация была совсем иной. Наша цель — познакомить этих менеджеров с тем, как правильно перевести непрофильные бизнес-процессы на аутсорсинг и выстроить работу с провайдером. Мы всегда рассказываем нашим клиентам и потенциальным заказчикам о том, что аутсорсинг не сводится к схеме «отдал и забыл», а подразумевает долгосрочные партнерские отношения, построенные на взаимном доверии и со-

трудничестве на всех этапах проекта. Только в этом случае аутсорсинг будет максимально эффективен.

Существуют компании, которые, получив первый негативный опыт работы с аутсорсерами, решают, что для них или для их сферы такие услуги «не работают». Это не так. Аутсорсинг подходит любой компании и позволяет получить много преимуществ при правильной организации. Возможно, эти компании сделали поспешные выводы, не дождались результата или просто ошиблись при выборе провайдера. Поэтому цель аутсорсинг-провайдера — показать, как его деятельность способна решить задачи по сокращению издержек, оптимизации процессов и высвобождению ресурсов.

На данный момент количество российских компаний среди клиентов аутсорсеров пока невелико. Но мы настроены оптимистично и ожидаем значительного роста популярности аутсорсинговых решений именно среди них. В принципе, иначе и быть не может.



**Алексей Солдатов,
генеральный директор компании
ABU accounting services**

Выбирая модель аутсорсинга учетных функций, компании преследуют самые разные цели. Одни заинтересованы в повышении прозрачности своих процессов, чтобы улучшить управляемость и создать соответствующий имидж у клиентов, партнеров или инвесторов. Другие не хотят тратить ресурсы на то, чтобы разбираться с теми или иными процессами — им проще отдать эти функции провайдеру целиком, как «черный ящик», и получить результат в виде снижения рисков и обеспечения требуемого качества.

Очевидно, что целей по оптимизации, повышению эффективности и обеспечению качества выполнения функций можно добиться разными способами. Например, привлечь консультантов для помощи менеджерам и сотрудникам, повысить квалификацию персонала или нанять новых, более квалифицированных специалистов, провести автоматизацию процессов обработки и хранения информации. И аутсорсинг бизнес-процессов в этом ряду является лишь одним из возможных управленческих инструментов. Поэтому для правильного выбора технологии оптимизации той или иной функции, для получения ощущимой отдачи от передачи бизнес-функции в управление внешнему провайдеру следует предварительно рассмотреть его со всех сторон, оценить затраты альтернативных вариантов и как следует взвесить риски.

Когда руководство компании все же принимает решение привлечь аутсорсера, перед ней встает не менее сложная задача — выбор провайдера. На рынке аутсорсинга учетных функций и расчета заработной платы ра-

ботает множество компаний, и ориентироваться на них не так просто. Хотя уже можно выделить компании, которые специализируются на отдельных направлениях аутсорсинга, — расчет заработной платы, кадровый учет, подготовка отчетов, складской учет и других либо оказывают комплексные услуги, — состав и характеристики услуг разных провайдеров, даже из первой десятки, сильно отличаются. Усложняется ситуация еще и тем, что нет универсальных параметров ценообразования — одни провайдеры выводят цены из количества обрабатываемых документов, другие — из транзакций, третьи — из количества сотрудников клиента, кто-то — из проводок или человеко-часов и т. д. Тем не менее есть общие моменты, которые следуют выяснить прежде, чем запрашивать коммерческое предложение. Это опыт работы, наличие довольных клиентов, рекомендации, наличие страховки профессиональной ответственности, возможность познакомиться с ключевыми лицами команды проекта, технологии обеспечения конфиденциальности и защиты данных, готовность провайдера выстраивать удобные для клиента схемы взаимодействия, настраивать под него отчеты и форматы данных, совместимость информационных систем, есть ли у него квалифицированные и надежные партнеры в смежных областях (юридической, IT и других).

При изучении коммерческих предложений нужно очень внимательно смотреть описание услуг, входящих в базовый пакет и предоставляемых за дополнительную плату. Если все-таки появится искушение опереться на ценовой критерий, сравнивайте не только стоимость пакетов, но и состав включенных в них услуг. Может оказаться, что, выбрав не самое дешевое предложение, вы потом серьезно сэкономите на дополнительных услугах.

Очень важно и то, как составлен договор, достаточно ли четко в нем прописаны параметры сервиса, ответственность сторон, конфиденциальность, а также — в каком формате, объеме и в какие сроки вы получите свои данные после окончания проекта.

Компания ABU accounting services работает на рынке аутсорсинга с 1994 года, является российским партнером компании ADP Employer Services International по программе обеспечения сервиса ADP Streamline, и мы можем с уверенностью констатировать, что и российский, и мировой опыт показывает, что какой бы ни был отличный провайдер, без внимания и тщательной организации процессов на стороне клиента не обойтись.

Поэтому модель партнерства, открытости и взаимопомощи на всех этапах проекта зарекомендовала себя с лучшей стороны и может выступить в качестве локомотива развития рынка аутсорсинга.

тора Intercomp Global Services Россия Сергея Бучина, их не более двенадцати. Для всех же прочих фирм, работающих сейчас в этой сфере, эта область не является профильным бизнесом. Скорее это перспективное направление диверсификации основной деятельности — аудита, финансового и юридического консалтинга, рекрутмента и пр. Соответственно, нет смысла говорить о серьезной конкуренции — любой нормальный руководитель компании в поисках сервис-провайдера пойдет в компании, которые занимаются только предоставлением требуемых услуг и ничем больше. Если, конечно, ему нужен не просто удаленный бухгалтер, а действительно качественный аутсорсинг, нацеленный на повышение эффективности как отдельных процессов, так и компании в целом.

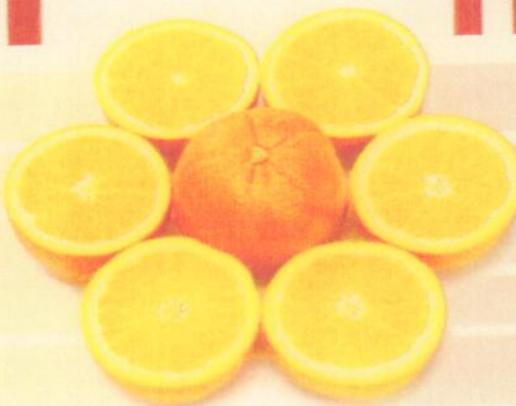
Другой вопрос, к кому конкретно обращаться. При достаточном количестве информации об аутсорсинге, его плюсах и минусах не так много сведений встречается о сервис-провайдерах, которым можно делегировать выполнение учетных функций. К примеру, из четырнадцати компаний, разместивших о себе информацию на сайте Ассоциации стратегического аутсорсинга (АСТРА), двенадцать специализируются в сфере ИКТ-сервисов. Безусловно, каждый из этих провайдеров на высоком профессиональном



Всероссийская сеть магазинов модной одежды выбрала модель аутсорсинга расчета заработной платы, при этом решение принималось в головной организации (США) и не вполне устраивало финансовое руководство российской дочерней компании. Но грамотный выбор провайдера, который предложил различные варианты схем взаимодействия, тщательно спланировал проект перехода, помог оптимизировать внутренние процессы компании и обеспечил бесперебойный и проактивный сервис в удобном для компании формате, а также наладил дружелюбное взаимодействие участников проекта, позволил добиться принятия модели аутсорсинга всеми руководителями компании, решить некоторые неочевидные ранее проблемы и поддерживал планомерный рост компании.



IT HR



Аутсорсинг IT персонала

IT аудит и консалтинг

Сервисное обслуживание
и поддержка

Тестирование

HR Аутсорсинг

Аутстаффинг

Временный персонал

Постоянный персонал

Производственный персонал

Комплексные решения для Вашего бизнеса!

Москва,
Тел.: +7 (495) 543-9743
client@ventra.ru

Санкт-Петербург,
Тел.: +7 (812) 635-86-16
client.spb@ventra.ru

Екатеринбург,
Тел. +7 (343) 286-19-86
client_ural@ventra.ru

www.ventra.ru

уровне обеспечит доступность, безопасность и непрерывность работы бухгалтерских приложений. Но вряд ли станет выполнять для клиента проводки, начислять зарплату или формировать отчетность.

Получается замкнутый круг: для того чтобы рынок рос, нужно больше успешных проектов, а для реализации большего числа успешных проектов нужно, чтобы рынок рос. Не может же, на самом деле, десяток компаний охватить профессиональными услугами всех, кто начинает испытывать потребность в них. Как ни странно, но в том, что такая потребность явно формируется, немалую роль сыграл кризис. Когда для многих компаний снижение затрат стало вопросом выживания, стало понятно, что за счет количественных методов, таких как сокращение штатов, урезание фонда зарплаты, проектных бюджетов и иных мер, устойчивой экономии добиться невозможно, и необходимы уже качественные изменения.

Как отмечает управляющий директор Accenture Россия Александр Горин, практически в каждой российской компании, если проанализировать, как устроены ее бизнес-процессы, можно обнаружить настоящий Клондайк возможностей для повышения эффективности и сокращения издержек. Собственно, миссия профессионального аутсорсера и заключается в разработке этих золотых жил. Проблема в том, что трансформация бизнес-процессов заказчика требует вложений со стороны сервис-провайдера. Сегодня аутсорсеры, работающие на российском рынке, к инвестициям не готовы. Один из сдерживающих факторов — неразвитая культура взаимоотношений между заказчиками и исполнителями услуг, а также нежелание руководства компаний-клиентов менять сложившуюся практику деловых отношений. Прежде всего, у нас крайне редко заключаются долгосрочные контракты, а для успешного проекта как раз долгосрочные отношения являются важным условием. Кто станет рисковать деньгами и вкладываться в проект, который может прерваться через год, когда истечет срок контракта? Возникает еще один замкнутый круг — аутсорсер не инвестирует в трансформацию бизнес-процессов клиента и, соответственно, не получает должного результата, так как не уверен, что заказчик продлит их отношения. А заказчик, не получая ожидаемого эффекта, разочаровывается в провайдере и отказывается от продолжения сотрудничества. Чтобы не возникало подобных ситуаций, специалисты советуют: если вашей компании необходим стратегический аутсорсинг процессов, выбирайте партнера, если же речь идет о поиске исполнителя какой-либо отдельной функции, объявляйте тендер. ■

Олег Гаранин,
директор департамента
бизнес-приложений
и технологий Oracle
компании IBS



Как правило, учетные процессы — расчет зарплаты, оформление бухгалтерских, налоговых документов и другие подобные операции — концентрируются в рамках одной компании и ставятся на поток для разных организаций-клиентов. На Западе это практикуется уже долгие годы, и сложилась целая практика выделенных финансовых эдвайзеров (консультантов, советников). В сфере информационных технологий складывается несколько иная практика. Здесь речь идет о передаче не просто ПО, собственности, ресурсов, а целых информационных систем. На Западе это, опять же, широко распространено, у нас — в меньшей степени. Российские предприятия, заинтересованные в аутсорсинге, по большей части отдают на поддержку внешним подрядчикам не всю корпоративную систему, а какие-то отдельные функции. По мере того как практика такого сотрудничества в нашей стране развивается, расширяется и спектр передаваемых на аутсорсинг функций. А полная передача всей системы внешнему подрядчику пока возможна только в виде исключения. Таким образом, мы пока преимущественно предлагаем клиентам внешнюю поддержку отдельных областей. Выделяем в своем штате для этого специалистов в тех или иных сферах — администраторов баз данных, администраторов приложений и т. п. Кроме того, существует большой пласт специфических заказчиков — прежде всего госструктур. Такой клиент никогда не отдаст на поддержку внешнему подрядчику всю свою информационную систему целиком, поскольку возникает вопрос допуска к тем или иным материалам, документам, базам данных. Поэтому государственные организации берут у IT-компаний лишь отдельных специалистов на решение узких задач.

Динамика рынка IT-аутсорсинга достаточно своеобразна. Во время финансового кризиса он, на мой взгляд, не провалился, остался на прежнем уровне. IT-директора действуют в русле общей тенденции: тщательно считают деньги, стремятся к снижению затрат. И многие пришли к пониманию, что в условиях кризиса передача своих систем на сопровождение подрядчику — один из вариантов снижения издержек. Так что предприятия зачастую сокращали свои кадры и во избежание дополнительных нагрузок брали персонал у сторонних организаций. Помимо этого, кризис часто катализирует процессы слияния, когда слабые игроки рынка поглощаются сильными. В таких ситуациях внешний аутсорсер обеспечивает единые политики сопровождения информационных систем объединяемых бизнесов. Ведь для него вопрос масштабирования сервиса стоит не так остро, как для предприятий, а значит, объединенная компания не попадает в зависимость от технических, организационных и прочих проблем, возникающих при слиянии нескольких IT-служб.

Также отмечу, что аутсорсинг за время кризиса несколько сдвинулся качественно: стало больше не постоянных услуг, а разовых работ. Вместе с тем был дан толчок развитию существующих и новых направлений внешней поддержки. Если раньше заказчик предпочитал приобретать услуги наших администраторов на год для выполнения узкой прикладной задачи, то сейчас, в связи с развитием и совершенствованием систем, возникает спрос на услуги иного уровня, которые прежде не рассматривались как аутсорсинговые.