

партнерские связи

прикладные аспекты аутсорсинга

Аутсорсинг изменяет технологию ведения бизнеса. В настоящей статье продолжается обсуждение поднятых ранее теоретических и практических проблем использования делегирования полномочий управления вне компании [1]. То, что раньше казалось невозможным делегировать, теперь становится базовой моделью управления. Например, в настоящее время крупнейшая американская транснациональная корпорация по производству тяжелых тягачей ищет аутсорсингового партнера в России, которому она готова делегировать ряд полномочий. Этот партнер (аутсорсер) должен отвечать нескольким ключевым требованиям: а) гарантировать качество выпускаемого изделия, б) использовать кузов и двигатель заказчика. В других областях он может действовать самостоятельно. Произведенный таким образом тягач, покупается заказчиком по установленной заранее цене. По указанной схеме корпорация наладила производство своей продукции в ряде стран мира. При этом она не ставит в качестве задачи добиваться наличия своей доли в капитале аутсорсера или приобретения недвижимости.

Календжян С.О.
канд. экон. наук,
директор Высшей
школы
корпоративного
управления Академии
народного хозяйства
при Правительстве РФ

Для использования аутсорсинговой модели управления предпринимательской деятельностью российским компаниям необходимо понять ее суть, а также освоить весь бизнес-процесс с момента начала переговоров, подписания и реализации контракта. Важно приобрести навыки выполнения функций аутсорсера. Учитывая исключительную ответственность и долгосрочный характер аутсор-

синговых отношений, контракты на аутсорсинг входят в компетенцию корпоративного управления.

Аутсорсинговые контракты должны быть гибкими и учитывать возможные изменения отношений между партнерами. Например, покупатель и продавец аутсорсинговых услуг совместно разрабатывают долгосрочный план и рассчитывают необходимое количество ресурсов, в которых будет испытываться потребность по годам. Для развития отношений между продавцом и покупателем по мере подведения итогов выполнения промежуточных этапов в контракт следует вносить поправки. Контроль и мониторинг за ходом выполнения контракта играют решающую роль в деле обеспечения общего успеха.

Если продавец и покупатель услуг поддерживают отношения по контракту длительное время (год и более), то они должны систематически встречаться и выяснять возможности расширения сфер сотрудничества и находить ресурсы повышения эффективности выполняемых работ. Речь может идти о новых услугах, о переходе от предоставления отдельных услуг к полному аутсорсингу деловых операций, а также о добавлении к действующему контракту новых функций. Обычно в аутсорсинговых контрактах предусматриваются различные добавления, вступающие в силу при определенных условиях. Во многом изменение условий контракта зависит от качества оказываемых услуг и квалификации сотрудников продавца и покупателя. Если персонал способен управлять ходом выполнения контракта, то он находит основу для продолжения сотрудничества при возникших изменениях условий контракта.

Схему снижения стоимости аутсорсингового контракта можно разбить на пять этапов. На *первом этапе* целесообразно правильно выработать запрос на предложение (Request for Proposal). Это относительно недорогая фаза работы. *Второй этап* – рассылка запросов потенциальным продавцам услуг по аутсорсингу и оценка их ответов. *Третий этап* – выбор трех-четырех, а затем двух потенциальных по-

***аутсорсинговые
контракты
должны быть
гибкими и
учитывать
возможные
изменения
отношений между
партнерами***

ставщиков (считается сложной и дорогостоящей работой). При этом приходится тратить много времени на переговоры и командировки. На *четвертом этапе* определяется цена услуг, которые будут оказываться в рамках аусорсингового договора. *Пятый этап* – процесс управления ходом выполнения договора.

Следует учитывать то обстоятельство, что ответственные лица зачастую принимают решение о подписании контракта заранее. Они вырабатывают представление о решении проблемы в целом, учитывают предложения партнера, динамику цен, а также ключевые характеристики рассматриваемого бизнес-процесса. В таких случаях приходится тратить значительные силы и ресурсы на доработку контракта в ходе его выполнения.

Следующей сложной проблемой является *определение стоимости прекращения контракта* в связи с решением заказчика переключиться на использование услуг другой компании (Switching Cost – цена переключения) или налаживания собственного производства. Здесь существуют две возможности.

Первый вариант. Разумный размер платежа за прекращение договора должен включать стоимость недоамортизированных активов и договорную часть неполученной прибыли. Аутсорсер получает разовую оплату за то время и ресурсы, которые он потратил на проработку проекта и компенсацию за потерянные выгоды будущих периодов.

Например, покупатель намеревался подписать 5-летний контракт, на исполнение которого исполнитель планировал потратить 10 млн. долл. Он планировал амортизировать затраты в течение 5 лет по 2 млн. долл. в год. Кроме того, он рассчитывал получить определенную прибыль. Довольно часто аутсорсер не получает прибыль в первый год, и поэтому контракт обычно оговаривает возможность прекращения обязательств после истечения второго года его исполнения. Если происходит разрыв контракта в соответствии с его условиями, то есть после истечения 2-го года, покупатель услуг должен будет заплатить исполнителю сумму

***разумный размер
платежа за
прекращение
договора должен
включать
стоимость
недоамортизиро-
ванных активов и
договорную часть
неполученной
прибыли***

недоамортизированных активов в 6 млн. долл. и часть прибыли, которую он планировал получить.

Второй вариант. В этом случае заказчик меняет исполнителя работ. Новый партнер оплатит стоимость прекращения контракта первому исполнителю, вместо того, чтобы выплачивать плату (transition charges) за передачу обязательств по предоставлению услуг. Например, покупатель услуг на третьем году контракта выражает желание перейти к другому аутсорсеру. Положительным аспектом для нового исполнителя контракта является то, что он не несет затрат на привлечение специалистов (исходим из того, что они у него имеются) и не несет затрат на покупку активов (которые также у него имеются). Кроме этого, он расширяет свой сегмент рынка, обеспечивает постоянным заказом своих сотрудников, создает предпосылки для роста прибыльности в будущем. Таким образом, стоимость услуг нового провайдера изначально будет ниже. Во многих случаях эта сумма не отличается сильно от величины платы за разрыв контракта (termination charge), которую предъявит к платежу первый провайдер услуг.

Если в процессе подписания контракта не была предусмотрена процедура его неисполнения, то покупатель услуг будет вынужден оплатить завышенную величину платы за разрыв контракта, поскольку он не использовал своевременно рычаги давления, которые были в его распоряжении при подписании контракта. Поэтому заказчику и исполнителю услуг не надо жалеть сил и средств для подготовки контракта. Штрафные санкции и бонусы часто бывают полезными для урегулирования аутсорсинговых контрактов. Особую внимательность необходимо проявлять, когда оговаривается премия за повышение технических параметров услуги. Так, например, аутсорсинговая компания вкладывает денежные средства в повышение степени готовности информационной сети к работе с 99,96% до 99,99% без согласования с заказчиком. При этом выясняется, что покупателю услуг этот уровень готовности не требуется.

***заказчику
и исполнителю
услуг не надо
жалеть сил
и средств при
подготовке
контракта***

**штрафные
санкции и бонусы
часто бывают
полезными для
урегулирования
аутсорсинговых
контрактов**

Покупатели услуг могут прибегать к учету стимулов в контракте при обсуждении специальных проектов или существенных изменений программного обеспечения. В этом случае стимулы в контракте ускоряют реализацию проектов. Аутсорсер может согласиться, например, снизить цену в обмен на согласованное вознаграждение от суммы прибыли. Исполнитель аутсорсингового контракта, например, может помочь заказчику разработать новые варианты применения веб-сайта, по которым аутсорсер получает оговоренную часть прибыли.

Учет различных вариантов развития событий позволяет уменьшить риски, возникающие при реализации аутсорсингового договора. Договоренности, записанные в контракте, служат залогом успеха обеих компаний при его реализации. Например, в дополнение к помощи во внедрении на рынок нового товара продавец услуг помогает своим клиентам модернизировать различные виды бизнес-процессов с оговоркой получения премии за достигнутый уровень экономии затрат.

Для предупреждения споров в рамках аутсорсинговых контрактов имеется опыт привлечения нейтральной аудиторской фирмы. Она выполняет аудит проделанной работы и подписанных платежных документов. В этом случае заказчик будет уверен, что продавец выполнит все операции по договору, а исполнитель будет уверен, что покупатель выполнит свои обязательства по контракту. Стимулирование выполнения обязательств в некоторых случаях не помогает. Продавец и покупатель услуг должны работать друг с другом и совместно находить варианты решений, которые их удовлетворяют.

Литература

1. Календжян С.О. Аутсорсинг для развития предпринимательства. – Российское предпринимательство. – М. Июнь, 2003.

рп