

Содержание

Введение	5
Глава 1	
Подумайте дважды! Как понять, нужен ли вам аутсорсинг	9
Проверяем, готовы ли вы к аутсорсингу	9
Ставим цели	21
Оцениваем текущее состояние бизнеса	24
Глава 2	
«Тот самый» поставщик: как сделать выбор?	31
Составляем список поставщиков	31
Способ выбора, метод и критерии оценки поставщика	32
Как получить максимум?	44
Глава 3	
Эффективность перехода на аутсорсинг: методика расчета	47
Считаем затраты	47
Считаем планируемые расходы на проект	57
Сравниваем результаты	59
Глава 4	
Как правильно заключить договор?	61
До заключения договора	61
Определяем, что войдет в договор	63

Глава 5

Переход на аутсорсинг: легко и просто!	83
Составляем план перехода	83
Готовимся к переходу и управляем его процессом	87

Глава 6

Как управлять аутсорсингом?	93
Составляем план управления проектом	93
Выход из аутсорсингового проекта	103

Заключение	110
-------------------	-----

Примеры к главам	112
-------------------------	-----

Пример 1. Описание процессов работы при консолидации данных	112
Пример 2. Приложение 1 к Договору на оказание услуг по ведению кадрового делопроизводства и воинского учета	116
Пример 3. Приложение 1 к Договору о предоставлении профессиональных услуг	120
Пример 4. Приложение 2 к Договору о предоставлении профессиональных услуг	134
Пример 5. Приложение 3	136
Пример 6. Приложение 5	143
Пример 7. Приложение 6	150
Пример 8. Показатели качества услуг	152
Пример 9. Информация о клиенте	154

Список использованной литературы	159
---	-----

Введение

«Аутсорсинг. Искусство делегирования». Название книги выбрано неслучайно, ведь аутсорсинг — это долгосрочное, нацеленное на результат партнерство, создать которое — настоящее искусство. Очень важно, чтобы такое сотрудничество было эффективным и комфортным для обеих сторон, партнеры уважали и чувствовали друг друга.

Одна моя коллега сравнила аутсорсинг с браком: подобрать провайдера услуг — как выбрать мужа или жену. И это в самом деле так, ведь залогом успешного бизнес-партнерства являются общие цели и ценности — то же самое, что скрепляет людей в семье!

В основу этой книги легло мое видение стратегического аутсорсинга, сформировавшееся за годы работы в этой сфере. Мой профессиональный опыт включает работу в международной аудиторской компании, многолетнее руководство группой аутсорсинговых компаний SMAR и, наконец, соавторство в создании учебника по аутсорсингу¹. Наибольшее внимание в книге я уделяю бухгалтерскому, налоговому и кадровому учету, однако многие пункты из моей пошаговой инструкции можно использовать и для других аутсорсинговых проектов.

¹ Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. Лучшие практики успешной работы с поставщиком услуг / С. Н. Македонский, Ю. Е. Ефросинин, Л. Л. Шустерова, М. С. Брусенцев. — СПб.: Питер, 2019. 352 с.

Я постаралась простым языком описать важные моменты, которые необходимо предусмотреть на разных этапах перехода на аутсорсинг: при выборе поставщика услуг, при согласовании договора, в момент перехода и после него. Также вы узнаете, как самостоятельно рассчитать экономическую эффективность аутсорсингового проекта, не будучи при этом финансистом.

Моей главной задачей было поделиться с вами личным опытом в сфере аутсорсинга, предостеречь от распространенных ошибок и показать, как наладить сотрудничество с провайдером услуг, чтобы оно приносило удовлетворение обеим сторонам. Аутсорсинг — сложный бизнес-инструмент, но если вы будете помнить о нескольких простых правилах и придерживаться их, то у вас все получится. Подспорьем в этом послужат мои наработки (они помещены в разделе «Примеры к главам»), которые вы можете использовать как шаблоны в процессе работы над собственным проектом.

Большинство рекомендаций, приведенных в книге, сопровождаются примерами из моей практики. Поэтому отдельно обращаюсь к тем читателям, что работали с компанией SMAR: возможно, на страницах этой книги вы найдете описание своего проекта или пересказ эпизода из нашей истории сотрудничества — благодарю вас за этот опыт!

По-настоящему успешный аутсорсинговый проект может состояться лишь тогда, когда обе стороны идут навстречу друг другу, умеют оказывать поддержку и готовы к изменениям. Клиенты нашей компании именно такие! Искренне благодарю вас за возможность совершенствования и мотивацию к развитию. Спасибо за многолетнее сотрудничество, благодаря которому я узнала, что такое настоящие стратегические аутсорсинговые проекты.

Спасибо моему мужу за поддержку и вдохновение во время написания книги!

Огромное спасибо моему партнеру по аутсорсингу — Ольге Ковтун (Косьминой), которая все годы нашего сотрудничества была моим надежным «тылом». Благодаря ей сотни проектов

успешно реализованы и реализуются в настоящее время. Спасибо, Оля!

И конечно же, отдельная благодарность команде группы компаний SMAR — в каждом офисе по всему миру!

Мария Лемеза



г л а в а

ПОДУМАЙТЕ ДВАЖДЫ! КАК ПОНЯТЬ, НУЖЕН ЛИ ВАМ АУТСОРСИНГ

ПРОВЕРЯЕМ, ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К АУТСОРСИНГУ

Аутсорсинг услуг актуален для разных бизнесов. В любой компании есть процессы, которые можно передать третьей стороне. В то же время аутсорсинг не лекарство от всех болезней — это полноценный бизнес-процесс, для запуска которого требуются особые условия. Вы должны быть готовы к работе с аутсорсинговой компанией.

Важно!

Проверьте свою готовность к аутсорсингу!

Прежде чем приступать к поиску провайдера услуг, ответьте на следующие вопросы.

1. Есть ли у вас четкое понимание миссии и целей собственного бизнеса?

Любой провайдер услуг окажется бессилен, если у вас не будет представления о том, какого результата вы хотели бы достичь. Как он сможет хорошо выполнить свою работу, когда вы сами не определились, что же такое «хорошо» для вас?

Вспоминается недавний эпизод из практики. Дело было в нашем польском офисе в Варшаве. Позвонила потенциальная клиентка, чтобы уточнить информацию о возможном сотрудничестве. Попутно она объяснила свои претензии к текущему провайдеру: «Они не сказали нам про возможность возвращать налог на добавленную стоимость, и за два года работы мы ни разу не получили возврат! Почему они этого не делали? Ведь нам это нужно!» Я выслушала ее и объяснила, что все не так просто. При возврате НДС, особенно крупной суммы, в обязательном порядке проводится налоговая проверка. Некоторые наши клиенты не хотят никаких проверок и предпочитают учитывать НДС в стоимости своих покупок. Если бы мы сами, по своей инициативе начали делать возврат НДС, были бы эти клиенты довольны? Сомневаюсь.

Конечно, если это ваш первый опыт работы с аутсорсинговой фирмой, вам будет трудно сразу сформулировать четкие критерии качества. Поэтому лучше честно рассказать об этом провайдеру и поставить общую, но ясную цель: мы ожидаем качественного оказания услуг с точки зрения требований локального законодательства.

Даже такой минимальный критерий лучше, чем его отсутствие. Вы не можете просто передать ведение бухгалтерского учета третьей стороне и забыть про него — это точно приведет к печальному результату. У вас должны быть четкие цели, которые вы поставите аутсорсинговой компании и выполнение которых будете регулярно контролировать.

Важно!

Передать бухгалтерский учет на аутсорсинг и забыть про него — плохая стратегия! В итоге вам придется восстанавливать учет.

Напомню здесь ставшее уже классическим определение аутсорсинга, данное ассоциацией IAOP (International Association of Outsourcing Professionals):

«Аутсорсинг есть долгосрочное, ориентированное на результат бизнес-сотрудничество с внешним специализированным поставщиком услуг. На аутсорсинг может передаваться одна или несколько отдельных бизнес-функций либо сквозной бизнес-процесс полностью» (курсив мой. — М.Л.)¹.

Итак, аутсорсинг подразумевает ориентацию на результат, а не просто оказание услуг. Это и отличает аутсорсинговые компании от исполнителей отдельных работ.

Даже если вы только открыли компанию и не планируете на ближайшее время никаких активностей, а задача аутсорсера сводится к предоставлению «пустых» отчетов и деклараций — попросите его направлять вам копии деклараций с отметкой о подаче в соответствующий государственный орган. Таким образом, вы обеспечите верхний уровень контроля, что позволит избежать неприятностей в будущем.

Здорово, если текущая цель — масштабировать бизнес. Тогда аутсорсинг поможет наладить связанные с ростом процессы и сосредоточиться на продукте. При наличии таких планов важно убедиться, что аутсорсинговая компания готова качественно оказывать услуги в случае вашего резкого роста, например, в 10 раз. Вы можете уточнить, есть ли у компании план быстрого масштабирования и сколько времени может занять его внедрение.

Так, наша компания — SMAR Outsourcing Solutions — является единственным в Беларуси партнером Safeguard — глобальной компании по начислению заработной платы. Одним из критериев получения эксклюзивного статуса было как раз наличие плана масштабирования — нам пришлось изрядно поработать, чтобы привести его в соответствие мировым стандартам.

Что важно включить в план масштабирования? В нашем плане, кроме прочих, было два ключевых пункта:

- Возможность быстрого найма сотрудников для оказания объема услуг, в 10 раз превышающего изначальные договоренности.

¹ Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. С. 21.

Соответственно, мы прописали источники, из которых формируется кадровый резерв компании: у нас заключен рамочный договор с кадровым агентством, имеются договоры с одним вузом и несколькими колледжами, куплен доступ к базам вакансий и резюме и т.д. Другой важный аспект — наличие свободных и оборудованных рабочих мест: к примеру, вместимость нашего офиса позволяет нанять 20 работников в течение двух недель. Если требуется больше, то это может занять от месяца до двух. Впрочем, учитывая, что при четких регламентах и процессах (без ведения кадрового учета) один специалист может рассчитать зарплату для тысячи сотрудников, двадцати таких специалистов более чем достаточно для обслуживания крупного штата.

- Технические возможности программного обеспечения и облачного сервера компании.

Важно учитывать, располагаете ли вы необходимой технической базой для десятикратного масштабирования.

2. Действуют ли в вашей компании внутренние регламенты работы?

Если регламенты отсутствуют, то аутсорсинговый проект, скорее всего, не состоится. Представим ситуацию: вы хотите передать бухгалтерский учет на аутсорсинг. Спросите себя:

- Какой промежуток времени отводится вами на закрытие месяца/квартала/года?
- В какие сроки вы хотели бы распределять дивиденды?
- Каким образом у вас настроен процесс выставления собственных актов или инвойсов?
- Куда вы сдаете отчетность — в банк или инвесторам, в какие сроки вы это делаете и что включает отчетность?
- Есть ли у вас платежные дни или оплаты происходят хаотично, когда придется?
- Своевременно ли вам предоставляют документы ваши поставщики?

Критически важно знать ответы на все эти вопросы: либо у вашей компании должны быть четко прописаны внутренние

процессы, либо вы сами должны иметь ясное представление, как они работают.

Сейчас мы реализуем крупный проект — расчет заработной платы и ведение кадрового учета для компании с большим штатом (более 2000 человек). У клиента был свой регламент работы с сотрудниками: их мотивации, приема, увольнения, предоставления отпусков и т.д. Еще до начала совместной работы мы существенно изменили этот регламент — и продолжаем улучшать его сейчас. Прежде всего это делается для удобства сотрудников нашего клиента. Никто не спорит, допустим, насколько важно своевременно выплачивать заработную плату. Но для того чтобы выплата была сделана в конкретный день (в нашем случае 10-го числа), требуется произвести множество других операций — зачастую задолго до этой даты. Например, первого числа должен быть закрыт табель (независимо от выходных или праздников, исключение — январь, когда закрытие делается второго числа) — в противном случае своевременно рассчитать и проверить заработную плату будет практически невозможно. Чтобы предусмотреть все подобные нюансы, вам обязательно потребуются подробно описанные процессы и регламенты.

В таблице 1 показано, как выглядит процесс увольнения сотрудника при ведении кадрового учета аутсорсинговой компанией. Как можно видеть, в процессе четко описаны требуемые документы, указаны сроки, в которые они должны быть предоставлены, и перечислены ответственные за это лица.

Важно!

Проверяйте наличие лицензии по оказанию услуг кадрового учета, так как в некоторых странах, в частности в Республике Беларусь, этот вид услуг лицензируется.

Таблица 1. Описание процессов и документооборота при удаленной работе (порядок увольнения сотрудника)

* название компании по ведению кадрового учета приведено для примера
*** необязательные документы, которые готовятся в случае возникновения такой ситуации

ПРОЦЕДУРА	ДОКУМЕНТ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
УВОЛЬНЕНИЕ	ЗАЯВЛЕНИЕ НА УВОЛЬНЕНИЕ	сотрудник
		уполномоченный со стороны Клиента
		специалист SMAR*
		курьер
	ТАБЕЛЬ	специалист SMAR
	ПРИКАЗ НА УВОЛЬНЕНИЕ	специалист SMAR
		уполномоченный со стороны Клиента
		курьер
		сотрудник
	***АКТ НА УДЕРЖАНИЕ НЕДОСТАЧИ	уполномоченный со стороны Клиента

ДЕЙСТВИЕ	СРОКИ
пишет заявление на увольнение по образцу	согласно законодательству / по согласованию с директором
визирует и отправляет скан заявления на электронную почту специалиста SMAR, оригинал заявления кладется в папку для передачи документов	не позднее 3 рабочих дней до даты увольнения
проверяет правильность написания заявления, сообщает о приемке заявления, регистрирует заявление в журнале	не более 4 рабочих часов
забирает оригинал	каждый понедельник
загружает (вносит) часы в табель в бухгалтерскую программу, сверяет с программой учета рабочего времени	не позднее 11:00 дня, предшествующего дню увольнения
готовит приказ в бухгалтерской программе, сверяет часы в приказе с табелем, готовит печатную форму приказа, высылает директору для утверждения и подписания	не позднее 12:00 дня, предшествующего дню увольнения
утверждает и проводит приказ в бухгалтерской программе, подписывает приказ, отправляет скан приказа на электронную почту специалиста SMAR, оригинал приказа кладется в папку для передачи документов	не позднее 13:30 дня, предшествующего дню увольнения
забирает оригинал	каждый понедельник
расписывается в приказе в офисе SMAR	в день увольнения
отправляет скан акта на электронную почту специалиста SMAR	не позднее 09:00 дня, предшествующего дню увольнения

ПРОЦЕДУРА	ДОКУМЕНТ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ
УВОЛЬНЕНИЕ	***ПРИКАЗ НА УДЕРЖАНИЕ НЕДОСТАЧИ	специалист SMAR
		уполномоченный со стороны Клиента
	ЛИЧНАЯ КАРТОЧКА Т-2	специалист SMAR
		сотрудник
	ТРУДОВАЯ КНИЖКА	специалист SMAR
		руководитель SMAR
		сотрудник
	***САНИТАРНАЯ СПРАВКА	уполномоченный со стороны Клиента
		сотрудник
	***EXIT-ИНТЕРВЬЮ	уполномоченный со стороны Клиента
		сотрудник
	***ПИСЬМО О ЯВКЕ СОТРУДНИКА ЗА ТРУД. КНИЖКОЙ	специалист SMAR
		руководитель SMAR
		курьер

Окончание табл. 1

ДЕЙСТВИЕ	СРОКИ
готовит приказ в бухгалтерской программе, готовит печатную форму приказа, высылает директору для утверждения и подписания	не позднее 12:00 дня, предшествующего дню увольнения
утверждает и проводит приказ в бухгалтерской программе, подписывает приказ, отправляет скан приказа на электронную почту специалиста SMAR, оригинал приказа кладется в папку для передачи документов	не позднее 13:30 дня, предшествующего дню увольнения
заполняет информацию об увольнении	не позднее 09:00 дня увольнения
расписывается в карточке в офисе SMAR	в день увольнения
заполняет информацию об увольнении, готовит журнал движения трудовых книжек	не позднее 09:00 дня увольнения
заверяет записи в трудовой книжке	не позднее 09:00 дня увольнения
расписывается в журнале движения трудовых книжек, забирает трудовую в офисе SMAR	не позднее 16:00 дня увольнения
выдает сотруднику в офисе	в день увольнения
забирает в офисе	в день увольнения
проводит с сотрудником	в день увольнения
заполняет в офисе	в день увольнения
готовит письмо в случае неявки сотрудника за трудовой книжкой	в 17:00 в день увольнения
подписывает письмо	в 17:00 в день увольнения
отправляет заказное письмо сотруднику	в 17:00 в день увольнения

3. Какие процессы вы хотите передать провайдеру?

Тем, кто еще не имеет опыта в аутсорсинге и пока не понимает всех его нюансов, настоятельно рекомендую начинать с малого. Ограничьте взаимодействие с провайдером небольшим участком работ — так вам удастся хорошо освоиться в новой сфере и при этом не совершить слишком больших ошибок.

Не отдавайте поставщику услуг **критически важные процессы**. К примеру, если вы решили перевести на аутсорсинг бухгалтерский учет — начните с начисления заработной платы. Сотрудничество с аутсорсером может не дать желаемого результата, и тогда вы легко вернете это направление «под свое крыло».

Если у вас большая компания (от 1500 человек), передавайте на аутсорсинг расчет заработной платы десятой части штата (150–200 человек). В этом случае не забудьте согласовать с провайдером процесс консолидации его данных с вашими: отчетность предоставляется в целом по компании и должна сохранять единообразный вид. Вы должны договориться с аутсорсинговой компанией, в каком виде и в какие сроки она предоставит вам информацию для включения в общий отчет. Образец описания такого процесса дан в Примере 1 (раздел «Примеры к главам»).

Важно!

Если вы передали на аутсорсинг расчет зарплаты только для части сотрудников, обязательно согласуйте процесс консолидации данных провайдера с вашими данными, так как вся отчетность будет предоставляться в целом по компании.

Если у вас уже есть опыт работы в области аутсорсинга и вы планируете передать достаточно большой процесс и объем задач, то рекомендую разделить функции между двумя подрядчиками. Да, с одной стороны, управление таким проектом будет сложнее, но с другой — вы снизите риски некачественного оказания услуг. Кроме того, если подрядчик по какой-либо причине не сможет выполнить работу (а такое бывает — например,

когда увольняется ключевой специалист или возникает перегрузка из-за неправильного распределения ресурсов), вы сможете без лишних усилий «перебросить» часть функций другому подрядчику, который уже знает ваши внутренние регламенты и процессы.

У нашей компании имеется опыт успешной работы «на пару» с другим аутсорсером. Один наш клиент — международная группа компаний с head office в Литве — держал на территории Беларуси 12 дочерних предприятий с разными видами бизнеса. Ведение их бухгалтерского, налогового и кадрового учета обеспечивал один провайдер, однако в какой-то момент было принято решение разделить аутсорсинг: одной части «дочек» услуги оказывала наша компания, другой — компания из числа «большой четверки»¹. Поначалу мы сталкивались со сложностями взаимодействия, но позже все участники оценили плюсы такого формата. Главным выгодоприобретателем от такого разделения был, конечно, клиент: во-первых, он получил доступ одновременно к двум уникальным экспертизам — нашей и коллег, во-вторых, как я уже говорила, в любой момент провайдеры могли подстраховать друг друга. Особенно актуальным такое разделение аутсорсинговых услуг является для сезонного бизнеса, когда в период оживления активности требуется привлечение дополнительных ресурсов.

4. Заинтересован ли топ-менеджмент в передаче функций на аутсорсинг?

Речь идет не о простой заинтересованности, а о commitment — приверженности компании ее собственников и топ-менеджмента. Проекты по переходу на аутсорсинг, особенно если они крупные, практически всегда встречают всевозможные

¹ «Большая четверка» — четыре крупнейших в мире сети компаний, предоставляющих аудиторские и консалтинговые услуги: Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и KPMG» (Большая четверка (аудит) // Википедия — свободная энциклопедия. — URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_\(аудит\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Большая_четвёрка_(аудит)) (дата обращения: 31.08.2023).

преграды. Поэтому очень важно, чтобы топ-менеджмент был готов к изменениям, активно поддерживал их и помогал преодолевать сложности — скажем, сопротивление сотрудников новому, с непривычки неудобному формату работы. Кроме того, топ-менеджмент должен поддерживать руководителя проекта, назначенного для работы с провайдером услуг (подробную информацию о распределении ролей в проекте см. в пятой главе).

5. Уделяете ли вы достаточно внимания бухгалтерскому учету?

На основании хорошо поставленного бухгалтерского учета легко организовать управленческий учет и в целом оптимизировать управление своей компанией. Тем не менее предприниматели довольно часто не придают значения бухгалтерскому учету: многим кажется, что он нужен только для налоговой и мало касается самого по себе бизнеса. Не буду оспаривать это мнение — просто приведу пример.

Для начала объясню один термин. Процесс привлечения инвестиций компанией обязательно включает в себя предварительную стадию — так называемый этап Due Diligence. Due Diligence — это «процедура составления объективного представления об объекте инвестирования, включающая в себя оценку инвестиционных рисков, независимую оценку объекта инвестирования, всестороннее исследование деятельности компании, комплексную проверку ее финансового состояния и положения на рынке»¹.

Так вот, однажды по заказу инвестфонда мы проводили Due Diligence одного стартапа и обнаружили нестыковки между суммами выручки в бухучете и в отчетах о прибылях и убытках. Такое бывает, если работу выполнили, а акты заказчику не выставили. В итоге сумма оплаты числилась как аванс, создавала кредиторскую задолженность и ухудшала показатели ликвидности.

¹ Due Diligence // Википедия — свободная энциклопедия. — URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Due_diligence (дата обращения: 01.09.2023).

Для стартапов ранних стадий выручка — один из основных критериев оценки. Очевидно, что фонд ожидал увидеть совсем другие цифры. «Фаундеры» же (учредители) смотрели только на управленческий учет, полагая, что именно в нем отображена достоверная выручка.

К счастью, фонд разрешил привести документы в порядок, и мы отразили верные цифры в отчетах. Однако решение этой проблемы заняло время, отодвинуло сроки закрытия сделки и получения денег — в некоторых случаях такая задержка может иметь крайне негативные последствия.

СТАВИМ ЦЕЛИ

После того как вы посмотрели на себя со стороны, оценили свою готовность к аутсорсингу, необходимо поставить цели, которых вы хотите достичь, передав часть процессов стороннему подрядчику. Я уже упоминала об этом в начале главы — теперь остановимся на целях более подробно.

1. Сокращение прямых и косвенных затрат

В нашей практике были случаи, когда перевод бухгалтерии на аутсорсинг экономил 10–30% затрат компании. Тем не менее иногда аутсорсинг может потребовать **дополнительных** финансовых вложений. Больше всего затрат потребуется на подготовительном этапе — для отладки каналов взаимодействия с провайдером услуг. Но эти инвестиции в скором времени окупятся. (В третьей главе мы подробно рассмотрим, как рассчитывается эффективность аутсорсинговых проектов.)

Отдельно подчеркиваю: ваши цели должны быть **объективными и достижимыми**. Не поленитесь и представьте свои ожидания по снижению издержек в конкретных числах — так вы поймете, насколько реалистичны ваши планы.

2. Улучшение операционной эффективности

В частности, аутсорсинговая компания может помочь в сокращении кассового разрыва.

Покажу на примере. Один наш клиент постоянно затягивал подготовку актов для оплаты заказчиком. Как следствие, приходилось долго ждать согласования и зачисления средств, выручка поступала несвоевременно и образовывался кассовый разрыв. Аутсорсинг помог решить эту проблему: мы подготовили регламент составления актов и частично автоматизировали процесс. В результате акты направлялись клиентам вовремя, согласно условиям, прописанным в договоре. Ситуация значительно улучшилась.

При выборе поставщика услуг особое внимание следует уделять автоматизации. Уточните у аутсорсинговой компании, насколько активно она использует новые технологии в своей работе. Кроме того, обязательно нужно учесть факторы ИТ-безопасности и сохранности ваших данных.

3. Снижение рисков

Как правило, аутсорсинговые компании страхуют свою деятельность. Если правильно составить договор, свою долю выгоды от этого может получить и клиент.

Довольно часто, перед тем как согласиться работать с клиентом, мы проводим небольшую проверку, чтобы оценить состояние его дел, или, проще говоря, понять, «насколько все плохо» (квалификация наших аудиторов и налоговых консультантов позволяет проводить такую проверку). На основании аудита мы решаем, готовы ли мы дальше вести переговоры о сотрудничестве или нет. Расскажу о случае, произошедшем в одну из таких проверок. В первый день аудита мы задали ряд вопросов главному бухгалтеру нашего клиента — она ответила с видимым трудом. Более того, бухгалтеру оказалось не под силу вывести оборотно-сальдовую ведомость из 1С, так как она не закрыла учет ни на одну дату. Даже на 31 декабря прошлого года — а наша проверка была в июле! Сотрудница пообещала, что все будет готово к утру. Мы с коллегой сразу заподозрили неладное, но не ожидали того,

что случилось далее. Придя утром в офис, мы обнаружили, что главный бухгалтер забрала из сейфа свою трудовую, сама себя уволила документально (но так и не сумела выплатить окончательный расчет) и, конечно же, отключила телефон. Позже выяснилось, что компания — из-за фактического отсутствия бухгалтерского и налогового учета — регулярно недоплачивала по налогам. Такая вот история! И таких историй много.

Я ни в коем случае не хочу обидеть штатных бухгалтеров, среди которых, безусловно, есть профессионалы с большой буквы, однако с чисто экономической точки зрения расклад простой: в случае ошибки штатного бухгалтера все штрафы и пени по недоплате налогов лягут на плечи вам; в случае же, если ошибку допустит провайдер, штрафы и пени будут начислены ему, а не вам и покроются его страховкой.

Важно!

В случае ошибки провайдера штрафы и пени по недоплате налогов будут его зоной ответственности.

Подробнее про страховку я расскажу в четвертой главе, а пока отмечу, что если ваша цель заключается в снижении рисков, то при выборе поставщика важно обратить внимание на его страховые полисы, порядок их использования и сумму страхового покрытия убытков. Также помните, что, если вы владеете крупным бизнесом, на аутсорсинговый проект может быть оформлен отдельный полис: таким образом, в случае проблем с провайдером вы сможете рассчитывать на возмещение убытков. Это удобно, но в таком случае аутсорсинговые услуги обойдутся вам дороже.

4. Повышение прозрачности бизнеса.

Вернусь к примеру с Due Diligence. С точки зрения инвестора риск столкнуться с манипулированием показателями отчетности значительно ниже в тех случаях, когда бухгалтерский и налоговый учет компании передан третьей стороне. Справедливо считается, что аутсорсинговая компания не допустит махина-

ций, так как дорожит своей репутацией и обязана следовать кодексу этики.

Аутсорсинг увеличивает прозрачность бизнеса не только для ваших партнеров, но и для вас самих: при предоставлении информации стороннему подрядчику вы будете следовать четкому регламенту с согласованными сроками, что позволит реалистично планировать свой временной ресурс.

5. Улучшение микроклимата в коллективе

При передаче на аутсорсинг расчета заработной платы вы сможете сохранить конфиденциальность информации о ее размере: в результате даже главный бухгалтер компании не будет знать, сколько получают другие специалисты. Это позволит избежать ненужного напряжения в коллективе. Кроме того, аутсорсинг освободит вас от множества рутинных процессов, благодаря чему вы сможете уделять больше времени и внимания качественному подбору своих сотрудников и их мотивации.

Важно!

Целей может быть много, но я рекомендую выделить одну-две самых важных — это будут ваши приоритеты, ориентируясь на которые вы сможете выбрать подходящего поставщика услуг и грамотно определить его задачи.

Помните, что, достигнув обозначенных целей, вы можете поставить следующие — и так до бесконечности!

ОЦЕНИВАЕМ ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ БИЗНЕСА

После того как цели поставлены, важно объективно оценить, в каком состоянии находится тот процесс вашего бизнеса, который вы собираетесь передать на аутсорсинг. Будьте максимально честными с собой. Ведь чем лучше вы понимаете недостатки текущей ситуации, тем понятнее вы сформулируете задачи для

провайдера. Знание того, как построен ваш процесс, поможет вам найти «того самого» поставщика и включить в договор (или соглашение о качестве обслуживания) критерии оценки его работы.

Например, если вашей целью является снижение операционных издержек, то для начала необходимо их подсчитать. Вам может показаться, что это само собой разумеется — но, как выясняется на практике, клиенты далеко не всегда понимают, что именно из себя представляют издержки, которые им хочется оптимизировать (тем более что часть издержек, как правило, остается «в тени», будучи включена в другие виды затрат). Поэтому очень важно завести для своей компании учет расходов со спецификацией их по отдельным статьям: вы должны четко понимать, куда расходуются деньги бизнеса. (О том, как «собрать» все затраты на конкретный процесс, мы поговорим в третьей главе.)

Когда вы положите на бумагу то, как организованы ваши процессы и какие расходы вы несете, вы будете удивлены, насколько ваши представления отличались от реальности. Такая самопроверка может служить отличным упражнением, даже если в итоге вы примете решение не работать с аутсорсинговой компанией. Кроме того, это упражнение пригодится тем, кто хочет повысить прозрачность бизнеса: в таком случае нужно сосредоточиться на описании процессов, которые находятся в «серой зоне», т.е. фактически никак не регламентированы, — пролейте на них свет!

Важно!

Чем подробнее и детальнее вы опишете текущее состояние дел в той или иной области вашего бизнеса, тем легче вам будет найти поставщика услуг и поставить ему понятные, адекватные и достижимые цели. А в будущем вы сможете использовать подготовленное описание для оптимизации процесса.

В таблице 1 было дано детальное описание процесса увольнения сотрудника: сроков, ответственных лиц и порядка их

действий. Так вот — в книгу вошел уже пятый вариант этой таблицы, и он не был последним! Дело в том, что мы постоянно работаем над усовершенствованием процессов — к регулярному их пересмотру советую подготовиться и вам. Даже если ваша компания не меняется изнутри, меняется окружающий ее мир: разрабатывается новое законодательство, появляются новые технологии — все это заставляет улучшать и развивать те или иные сегменты бизнеса. Не думайте, что это бесполезная трата времени — регулярно обновляющееся описание будет держать вас в курсе того, что происходит в вашей компании, и послужит отличным подспорьем в постановке релевантных целей и задач. Как говорится, *what gets measured gets done* — что измеряется, то и осуществляется!

В качестве образца привожу здесь примерную канву описания одного из процессов взаимодействия с аутсорсинговой фирмой — провайдером бухгалтерских и налоговых услуг.

Рассмотрим процесс предоставления первичных учетных документов бухгалтерской компании. Этот процесс актуален для многих наших клиентов: как необходимо предоставлять первичные документы и как их собрать, не имея бухгалтера?

Уточняя, что буду говорить о той ситуации, когда в соответствии с законодательством требуется передача **оригиналов** первичных документов — это более сложная задача, чем предоставление скан-копий или электронной документации.

Шаг 1. Вам необходимо установить, какие виды документов у вас есть. Можно разделить их на следующие группы:

- документы, связанные с клиентами;
- документы, связанные с поставщиками;
- документы по сотрудникам (зарплатная плата, кадровые документы);
- документы, связанные с подрядчиками;
- авансовые отчеты сотрудников;
- банковские документы;
- иные документы.

Это неполный список. В зависимости от специфики бизнеса могут быть выделены дополнительные виды документов. Также вы можете детализировать получившиеся группы, разбив их на подгруппы в соответствии с логикой ваших процессов. Например, клиентов можно поделить на резидентов и нерезидентов или рассортировать их по регионам (и соответственно классифицировать относящуюся к ним документацию).

Шаг 2. Распределите работу над документами между сотрудниками и поставьте перед ними задачу — направлять соответствующие документы в определенные даты ответственному специалисту (чаще всего это секретарь или офис-менеджер), который затем передаст документы поставщику услуг.

Шаг 3. После систематизации документов и определения ответственных лиц подробно распишите процесс предоставления для каждого типа документов.

Хороший способ описать процесс — создать для него подробный список вопросов. Ниже я привожу чек-лист для процесса приема сотрудника в компанию — отвечая на эти вопросы, вы сможете легко описать процесс. Для некоторых вопросов также указаны возможные варианты ответов.

1. Кто проводит собеседование?
2. Кто принимает решение о приеме специалиста на работу?
3. Как информация о принятом решении направляется специалисту, ответственному за принятие сотрудника на работу?

Примерное описание: «По результатам собеседований кадровому специалисту поступает информация в установленной форме о приеме работников на работу (по электронной почте). Информация подается в день собеседования».

4. Требуется ли проходить медицинский осмотр сотрудникам при поступлении на работу?

Примерное описание: «Специалист по кадрам или юрист готовит направление на предварительный медицинский осмотр, используя данные, предоставленные лицом, проводившим собеседование и принявшим положительное реше-

ние по кандидату. Лицо, проводившее собеседование, передает кандидату подготовленное направление».

5. К какому специалисту со всем комплектом документов приходит кандидат?
6. Требуется ли прохождение стажировки или обучения на рабочем месте?
7. Кто осуществляет процесс приема сотрудника на работу (за день до первого рабочего дня) — специалист по кадрам или юрист?
8. Каким образом и в какой срок директору передаются документы о приеме нового сотрудника?

Примерное описание: «Документы о приеме на работу (приказ, трудовой договор или контракт, договор полной материальной ответственности) передаются директору в папке и подписываются им в первый рабочий день сотрудника».

9. Каким образом бухгалтерия уведомляется о принятии нового сотрудника?

Примерное описание: «Приказ о приеме на работу, подписанный директором, сканируется и направляется по электронной почте в бухгалтерию в первый рабочий день сотрудника. К письму прикладывается информация о расчетном счете работника и прочие необходимые документы (например, свидетельства о рождении детей)».

2

г л а в а

«ТОТ САМЫЙ» ПОСТАВЩИК: КАК СДЕЛАТЬ ВЫБОР?

СОСТАВЛЯЕМ СПИСОК ПОСТАВЩИКОВ

После того как вы определите, какой бизнес-процесс будет передан на аутсорсинг, и сформируете техническое задание (описание процесса), можно переходить к следующему этапу — поиску поставщика.

Существует несколько подходов к выбору поставщика услуг. Вы можете:

- изучить рейтинг компаний, оказывающих аутсорсинговые услуги;
- воспользоваться «сарафанным радио»;
- создать пул из десяти компаний, разослать всем запрос предложения (*англ.* Request for Proposal) с детальным описанием бизнес-требований;
- обратиться в консалтинговую компанию, которая подберет вам провайдера.

Сосредоточусь на рекомендациях по первым трем подходам (т.е. по самостоятельному поиску поставщика): будет лучше, если вы используете их в комбинации.

Открыв рейтинг компаний, обязательно посмотрите, на основании каких критериев он составлен. Например, во многих рейтингах позиции компаний определяются их выручкой, но этот

показатель лишь косвенно отражает качество услуг. Здесь и понадобится «сарафанное радио»: попросите рекомендаций у коллег «по цеху», пользовавшихся услугами провайдеров. Непременно нужно посмотреть сайты и социальные сети компаний, почитать отзывы. (Замечу в скобках, что первое впечатление от поставщика может оказаться обманчивым — будьте внимательнее!)

На первом этапе советую отобрать от трех до десяти перспективных поставщиков. Если будет больше, не уверена, что у вас хватит времени и желания качественно взаимодействовать с каждой фирмой для оценки ее предложения.

Процесс отбора значительно облегчит систематизация данных. Используйте для этого табличную форму. В таблице 2 учтены внешние факторы, на которые стоит обратить внимание при выборе поставщика.

Когда вы направите запросы компаниям, добавьте сюда столбцы с датами запроса и ответа на него. После получения предложений информация из этой таблицы пригодится для составления матрицы с ключевыми параметрами отбора поставщика.

Если у вас не хватает времени или мало опыта для самостоятельного поиска, то можно обратиться к консультантам. Но для них тоже необходимо подготовить техническое задание и описать пожелания.

После того как первичный список поставщиков составлен, начинается этап сбора более детальной информации, анализа преимуществ и недостатков, предварительных переговоров. В результате вы получите шорт-лист поставщиков для финального отбора.

СПОСОБ ВЫБОРА, МЕТОД И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПОСТАВЩИКА

Способ выбора

Как же выбрать «победителя» в составленном вами шорт-листе? Об одном из способов я уже упомянула выше — это закры-

тый запрос предложений: вы связываетесь с каждой компанией из списка и обсуждаете детали возможного сотрудничества. Но есть и другие способы — конкурс, аукцион, запрос котировок, закупка у единственного исполнителя. Отсылаю к подробному описанию этих способов в учебнике «Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса» (раздел 7.3)¹.

Метод оценки

Под методом оценки подразумевается то, каким образом вы проверите информацию о потенциальном поставщике.

В первую очередь это касается сведений о клиентах, с которыми работал потенциальный поставщик: свяжитесь с ними и расспросите о компании. Вам могут быть известны клиенты аутсорсера, которые не были упомянуты в предоставленной им информации о себе: коммуникации с ними следует уделить особое внимание.

В некоторых случаях полезно посетить офис потенциального поставщика услуг: оценить, насколько безопасно будут храниться документы, в каких условиях работают сотрудники и т.д.

Важно проверить благонадежность аутсорсера. Вы можете сделать это самостоятельно, приняв во внимание следующие моменты:

- финансовые показатели провайдера, положение его дел на рынке;
- людские ресурсы (наличные и те, что планируется нанять и обучить). Можно запросить план масштабирования, о котором я писала выше;
- инструменты и методологии, которые удостоверяли бы наличие у провайдера экспертизы в его области и позволяли проконтролировать качество оказанных им услуг;
- отчетность и планы, которые бы подтвердили способность провайдера поддерживать бизнес своего клиента в течение определенного периода времени.

¹ Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса. С. 189–192.