

### Algorithm of outsourcing relations management

Kurbanov, Arthur

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Kurbanov, A. (2012). Algorithm of outsourcing relations management. *Modern Research of Social Problems*, 1. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-327143>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer Basic Digital Peer Publishing-Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier:  
<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

**Terms of use:**

This document is made available under a Basic Digital Peer Publishing Licence. For more information see:  
<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

УДК 65.0

## АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С АУТСОРСЕРОМ

**Курбанов Артур Хусаинович**, докторант кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, кандидат экономических наук, доцент  
*Военная академия тыла и транспорта имени генерала армии А.В. Хрулева*  
*г. Санкт-Петербург, Россия*  
*kurbanov-83@yandex.ru*

*В последние годы в отечественной и зарубежной практике аутсорсинг получил широкое распространение. При переходе к аутсорсингу возникают трудности, связанные с практической организацией взаимодействия между заказчиком и исполнителем. Предложен алгоритм управления отношениями с исполнителем (аутсорсером). Особое внимание уделено критериям оценки потенциальных подрядчиков.*

**Ключевые слова:** *аутсорсинг; аутсорси; выбор аутсорсера; управление; принятие решения; алгоритм.*

## ALGORITHM OF OUTSOURCING RELATIONS MANAGEMENT

**Arthur Kurbanov**, Ph.D. Department of Humanities and socio-economic disciplines, Ph.D., Associate Professor  
*Voennaya akademiya tyla i transporta imeni generala armii A.V. Khruleva*  
*St. Petersburg, Russia*  
*kurbanov-83@yandex.ru*

*In recent years, domestic and foreign outsourcing practice was widespread. In the transition to outsourcing there are difficulties associated with the practical or-*

*ganization of the interaction between the customer and the performer. An algorithm of management of the relationship with the performer (outsourcer). Particular attention is given to the criteria for evaluation of potential contractors.*

**Keywords:** *outsourcing, outsource, outsourcing selection, management, decision-making; algorithm.*

Отношения между хозяйствующими субъектами основанные на принципах аутсорсинга в последние годы получили широкое развитие в отечественной и зарубежной практике.

Основными причинами применения аутсорсинга являются: глобальный характер развития мировой экономики, предполагающий вовлечение в процесс производства продукции, выполнения работ (оказания услуг) практически все страны мира на основе кооперации и разделения труда; формирование транснациональных компаний и корпораций; усиление международной конкуренции и борьба за сферы влияния (рынки сбыта); изменение покупательского поведения и др.

Исходя из анализа современных представлений, характеризующих рассматриваемое явление и результатов собственных исследований, можно утверждать, что аутсорсинг – это часть управленческой стратегии компании при передаче работ (услуг) стороннему исполнителю (аутсорсеру), основанная на фундаментальном принципе разделения труда, организованная в виде устойчивого бизнес-процесса и направленная на повышение эффективности компании и снижение издержек [2, с. 9]. Однако, при этом, принципиальное отличие от других форм контрактного сотрудничества заключается в гарантии ответственности со стороны исполнителя за выполнение переданных на сторону работ (услуг); открытом (установленном) механизме ценообразования; наличии постоянной (долгосрочной) основы взаимодействия; в возможности внесения аутсорсером тех или иных изменений в технологические процессы аутсорси (за-

казчика услуг), если это необходимо для более качественного выполнения переданной ему функции [3].

Прежде чем перейти к непосредственной работе с аутсорсерами, предстоит длительный поиск и тщательный отбор исполнителей, успех которого зависит не только от правильной организации, но и от информационного обеспечения соответствующих мероприятий.

Как показал анализ доступных источников информации, в настоящее время в России не существует четкого описания способа выбора аутсорсера. Обобщая практический опыт отечественных и зарубежных компаний, использующих аутсорсинг, проведя анализ специальных исследований посвященных вопросам аутсорсинга, при выборе поставщика аутсорсинговых услуг можно выделить четыре основных этапа (рисунок 1).



**Рис. 1.** Типовая схема выбора аутсорсера

Источник: составлено автором на основе анализа результатов исследований Т. Н. Львовой, И. А. Семенова [5, с. 42].

Однако данный подход является весьма поверхностным и не позволяет раскрыть всю специфику взаимоотношений возникающих между партнерами в процессе сотрудничества в рамках аутсорсинга.

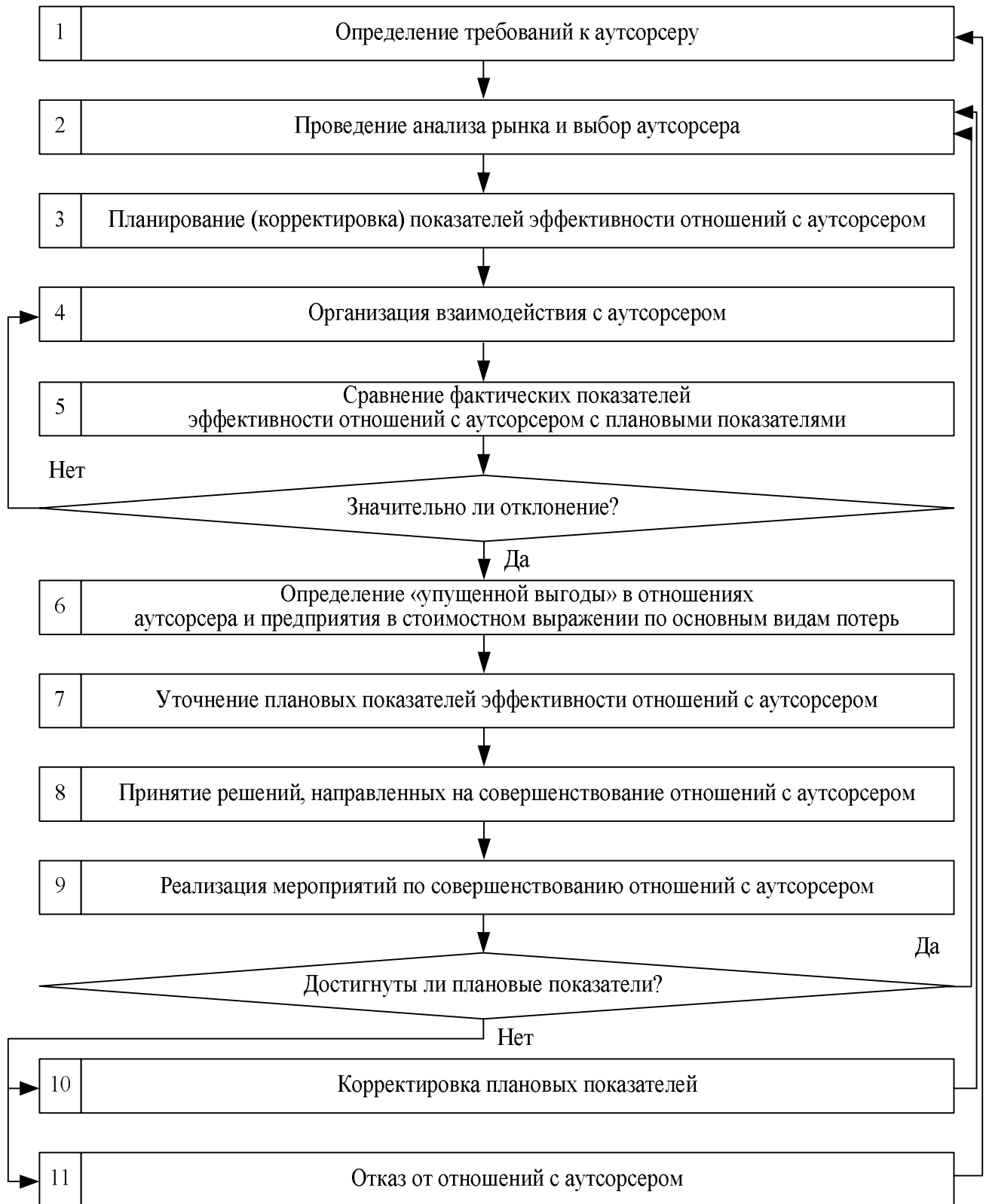
При внедрении аутсорсинга и передачи на сторону отдельных бизнес-процессов (неключевых функций) большинство организаций сталкиваются с рядом проблем, к ним, в том числе относится проблема определения тех бизнес-процессов, которые целесообразно отдать компаниям, специализирующимся на аутсорсинге. Эта проблема актуальна как для коммерческих, так и для государственных организаций [6]. Передача бизнес-процессов на аутсорсинг предполагает управление взаимоотношениями субъектов аутсорсинга, под которым понимается скоординированная программа действий (интегрированный бизнес-процесс), разработанный (согласованный) совместно организацией-заказчиком и аутсорсером, чтобы улучшить общие показатели функционирования и снизить общие издержки цепи поставок.

Ключевым моментом, определяющим успех применения аутсорсинга, является правильный выбор поставщика аутсорсинговых услуг. Поскольку аутсорсинг – это не просто вид партнерского взаимодействия (в отличие от обычных субподрядных отношений), а стратегия управления компанией, предполагающая определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании [4].

Для обеспечения удобства работы должностных лиц при определении возможности и порядка внедрения аутсорсинга в практику организации автором был разработан специальный алгоритм, представленный на рисунке 2, состоящий из целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, этапов и процедур. Рассмотрим отдельные элементы данного алгоритма более подробно.

*Этап 1. Определение требований к аутсорсеру.* На данном этапе анализу подлежат: долгосрочные и краткосрочные цели, преследуемые заказчиком;

структура затрат на содержание и функционирование собственной обеспечивающей подсистемы; возможные варианты организации поставок услуг (целесообразность частичного использования своих производственных мощностей, либо полный переход на обслуживание сторонними организациями); риски (затрат, стоимости и предполагаемых выгод) перехода на аутсорсинг (целесообразно создание их реестра и формирование стратегии по управлению ими); основные факторы, влияющие на предоставление услуг (качество, территориальное расположение аутсорси и аутсорсера и т. п.), ряд других показателей.



**Рис.1.** Алгоритм управления отношениями с аутсорсером

Источник: составлено автором на основе анализа результатов работы Долбиной С.А., данных собственных исследований [1].

*Этап 2. Проведение анализа рынка и выбор аутсорсера.* Размещение объявлений в средствах массовой информации; сообщение потенциальным исполнителям (поставщикам) необходимых данных финансового, технического и организационного характера (рассылка документации о предварительном отборе); содействие и информирование исполнителей (поставщиков) по вопросам составления конкурсных заявок.

*Этап 3. Планирование (корректировка) показателей эффективности отношений с аутсорсером.* На данном этапе производятся расчеты по определению объемов обслуживания; разрабатываются, согласовываются и утверждаются требования, предъявляемые к исполнителям и оказываемых ими услугам.

*Этап 4. Организация взаимодействия с аутсорсером.* Присуждение контракта по результатам конкурса; доведение до заинтересованных лиц информации о результатах отбора. Официальное объявление победителей конкурса, согласование с ними даты подписания контракта.

Важно отметить, что работа должностных лиц с подписанием контракта не завершается, т. к. далее начинается активное управление отношениями на протяжении всего контракта; процесс непрерывного улучшения; постоянный мониторинг его исполнения.

После завершения контракта или при его ненадлежащем исполнении необходимо снова осуществить приглашение и отбор потенциальных исполнителей (предприятий-поставщиков услуг).

*Этап 5. Сравнение фактических показателей эффективности отношений с аутсорсером с плановыми показателями.* Оценка исполнителя контракта может осуществляться по следующим показателям: *уровень возможностей* – состав и характеристика производственных мощностей, количество потребителей обслуживаемых им; *надежность* – удовлетворяет ли поставщик в полной мере потребности в обслуживании, организаций, заключивших с ним контракт; *гибкость* – насколько исполнитель (поставщик) может быстро менять методы



работы в зависимости от возможных изменений и потребностей заказчика; *профессиональный потенциал* – имеет ли поставщик навыки, которые не нужны заказчику сейчас, но, возможно, могут быть использованы в будущем; *потенциальная экономия* – предлагает ли поставщик больший или меньший уровень экономии по сравнению с другими; *сервис* – как предлагаемый исполнителем (поставщиком) сервис можно сравнить с тем, что имеется на данный момент или с тем, что предлагают другие исполнители (поставщики), действующие на рынке услуг; *кадровая политика* – какова кадровая политика (в более широком смысле – корпоративная культура) поставщика и как она согласуется с целями и задачами заказчика.

В том случае, если по указанным показателям не наблюдается значительных отклонений, взаимодействие с аутсорсером организуется в соответствии с ранее принятыми договоренностями. При наличии существенных расхождений фактических значений представленных выше показателей с базовыми, заказчиком осуществляется определение «упущенной выгоды» в отношениях с аутсорсером (в стоимостном выражении по основным видам потерь) (этап № 6 и 7 алгоритма).

*Этап 8. Принятие решений, направленных на совершенствование отношений с аутсорсером.* Возможными направлениями оптимизации порядка взаимодействия с предприятиями-аутсорсерами могут быть: пересмотр отдельных положений контракта (стоимости, объемов и сроков предоставления услуг); привлечение независимых специализированных организаций, выполняющих контролирующие функции; заключение долгосрочных контрактов с целью минимизации рисков, как организации-исполнителя, так и организации-заказчика.

*Этап 9. Реализация мероприятий по совершенствованию отношений с аутсорсером* предполагает получение определенных (плановых) показателей эффективности. В том случае, если плановые показатели были завышены – производится их корректировка (*этап 10*). При наличии существенных разно-

гласий и невозможности дальнейшего сотрудничества, возможен отказ от отношений с аутсорсером (*этап 11*).

Далее рассмотрим некоторые особенности контрактного обеспечения процесса аутсорсинга. При передаче каких-либо функций сторонней организации появляется риск невыполнения требований, которые относятся к процессу аутсорсинга. Перед заключением контракта с целью уменьшения вероятности возможных рисков необходимо осуществить оценку и выбор потенциальных подрядчиков-поставщиков. В общем случае критериями оценки и выбора подрядчиков (субподрядчиков) могут выступать: понимание подрядчиком требований контракта, общая стоимость или стоимость жизненного цикла продукции, технические возможности подрядчика и др. (таблица 1).

Выбор подрядчиков может быть произведен как в условиях проведения открытого конкурса (тендера), так и в ходе проведения исследований целевого сегмента рынка. Объективная оценка поставщиков позволяет снизить риск невыполнения требований контракта. После выбора подрядной организации следует документально определить права и обязанности сторон.

Рассмотрим некоторые правила составления подрядного контракта.

1. Требования к организации, выполняющей процесс аутсорсинга, целесообразно определить в качестве контрактных условий.

2. В контракте должна быть закреплена ответственность подрядной организации в отношении сроков производства и объема производимой продукции (предоставляемых услуг).

3. Должны быть определены критерии приемки произведенной продукции (оказанных услуг), например, соответствующий ГОСТ или ТУ.

4. В обязанностях исполнителя (подрядной организации) фиксируется необходимость производить продукцию в соответствии с требованиями к технологическому процессу, которые определены, например, внутренней нормативной документацией заказчика или применимыми техническими условиями.

**Таблица 1**

**Факторы (признаки) оценки квалификации исполнителей (аутсорсеров)**

<b>Фактор (признак)</b>	<b>Содержание оценки</b>
Технические возможности	Обладает ли исполнитель необходимым опытом, соответствует ли его профиль деятельности характеру заказа
Управленческие возможности	Способен ли исполнитель успешно выполнить заказ при своём управленческом персонале и, более того, может ли исполнитель развивать предложенный заказ
Кадровые возможности	Обладает ли исполнитель соответствующим кадровым составом для выполнения заказа
Технологические возможности	Соответствуют ли предлагаемые исполнителем технологии, методы исполнения работ и услуг требованиям документации
Финансовые возможности	Обладает ли исполнитель необходимыми финансовыми ресурсами, их стабильность
Производственные мощности и заинтересованность	Обладает ли исполнитель производственными мощностями и заинтересованностью в удовлетворении потенциальных требований в будущем
Категория и масштаб предприятия (организации) - исполнителя	Относится ли предприятие (организация) – исполнитель к определённой категории (малый, средний бизнес, государственное предприятие), особенно если это оговорено в условиях контракта
Рекомендации и отзывы	Может ли исполнитель представить положительные отзывы, подтверждающие его профессионализм, от своих предыдущих заказов
Право на интеллектуальную собственность	Отстаивает ли предприятие (организация) – исполнитель права на интеллектуальную собственность, которую намерен использовать при выполнении заказа
Права собственника	Заявляет ли предприятие (организация) – исполнитель право на используемые рабочие процессы, или услуги, которые будут использованы в рамках контракта
Технические возможности	Обладает ли исполнитель необходимым опытом, соответствует ли его профиль деятельности характеру заказа

Источник: разработано автором по материалам исследований компании «Регистр-Консалтинг» (г. Санкт-Петербург).

5. Необходимо зафиксировать требование для подрядной организации использовать при контроле качества только соответствующее исправное и проверенное измерительное оборудование.

6. Методы контроля процесса можно определить в правах заказчика. Например, осуществлять контроль за деятельностью исполнителя в соответствии с контрактными условиями (сроки, количество); проводить инспекционные проверки качества технологии производства; осуществлять выборочный контроль качества готовой продукции; иметь доступ к документам, подтверждающим

исправность применяемых средств измерений и своевременность их поверки в аккредитованных лабораториях; иметь доступ к документам, подтверждающим компетентность персонала, задействованного в процессе производства продукции (диплом об образовании, аттестационное свидетельство и т. д.).

Практическая значимость предложенного алгоритма заключается в реальной возможности его использования различными организациями вне зависимости от сферы деятельности и формы собственности. Алгоритм является универсальным. Однако в случае необходимости он может быть конкретизирован и дополнен. Применение информации, полученной в ходе его реализации, создаст возможность должностным лицам осуществить заблаговременное планирование и контроль всех мероприятий проводимых на практике, определить силы и средства необходимые для проведения работы по организации удовлетворения потребностей внутренних подразделений в работах (услугах), основанной на принципах аутсорсинга.

### **Список литературы**

1. Долбина С. А. Алгоритм управления отношениями с аутсорсерами // Российское предпринимательство. 2010. № 12 (2). С. 60-66.
2. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: ИНФРА-М, 2012. 112 с.
3. Котляров И. Д. Аутсорсинг и иные формы межфирменной кооперации: Анализ отличий // Бухучет в строительных организациях. 2011. № 1. С. 41-43. 2012. С. 39-43.
4. Котляров И. Д. Алгоритм принятия решения об использовании аутсорсинга в нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2010. № 11. С. 33-38.
5. Львова Т. Н., Семенова И. А. Использование технологии аутсорсинга в коммерческой деятельности торговых сетей // Вестник удмуртского университета. 2010. № 4. С. 42-46.

6. Плотников В. А. Интеграция военного и гражданского секторов экономики как тенденция строительства военной организации страны (по материалам Тыла Вооруженных сил Российской Федерации) // Вооружение и экономика. 2010. № 2 (10). С. 85-88.

**Рецензент:**

Плотников В. А., профессор кафедры общей экономической теории, доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.