

АУТСОРСИНГ: ВИДЫ, ПРЕИМУЩЕСТВА, РИСКИ

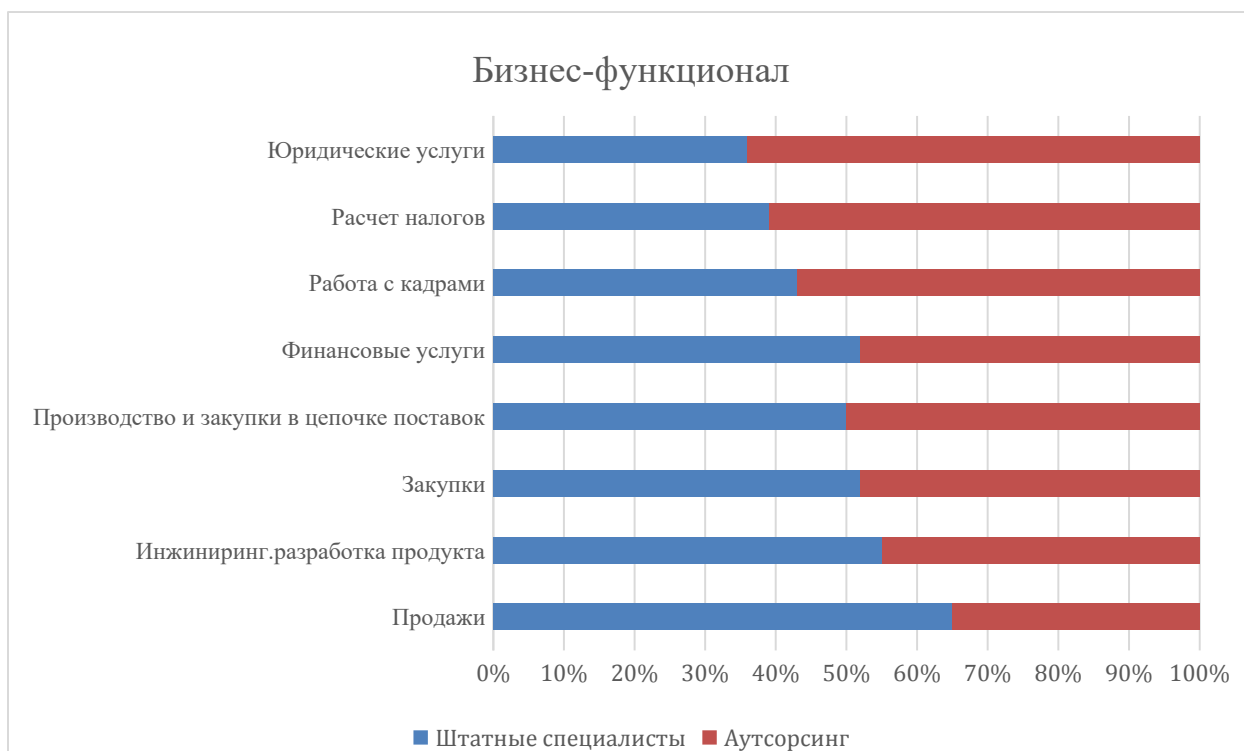
София РОНДЕР,
эксперт журнала

Как одновременно снизить затраты на персонал и привлечь в бизнес суперспециалистов? В текущих реалиях кадрового голода во многих компаниях вопрос достаточно актуальный. Но решение есть – отдать часть процессов на аутсорсинг. Это могут быть, к примеру, бухучет, юридическое сопровождение, подбор кадров. Поговорим о том, какие выгоды и риски есть в такой передаче, что учесть при подборе аутсорсера и как правильно составить с ним договор.

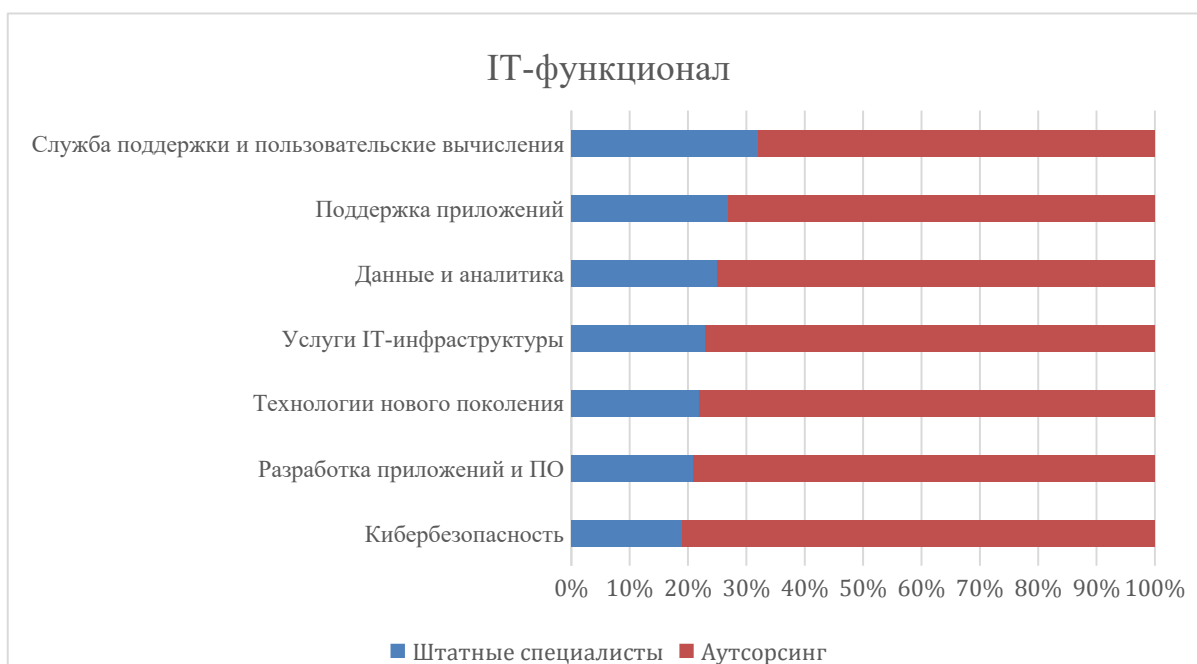
АУТСОРСИНГ – ЭТО: ПРОСТЫМИ СЛОВАМИ О СУТИ

Аутсорсинг – это передача внутреннего непрофильного функционала внешним специалистам. Например, организация выращивает овощи на продажу. Главное для нее – это все, что связано с семенами, удобрениями, опылением, поливом и прочей агротехникой. Но еще ведь нужно вести бухучет, платить налоги, судиться с нерадивыми поставщиками, наводить порядок в офисе, ремонтировать автотранспорт. Резонен вопрос: а нужно ли такое делать самим? Пусть этим занимаются те, кто съел собаку на дебет-кредите, судебных разбирках и протирании пыли. В этом и есть суть аутсорсинга: **отдаем часть бизнес-процессов сторонним спецам, чтобы сосредоточиться исключительно на том, где спецы – мы сами.**

Какие бизнес-процессы чаще других передаются на сторону?



Как видим, бизнес-функционал, связанный с юридическими услугами, наиболее часто отдают на аутсорс. Что касается специалистов по сбыту, то тут компании предпочитают нанимать сотрудников в штат.



Все эти цифры-графики мы привели неспроста, а чтобы показать: передача части функционала на аутсорсинг — тренд последних лет, который лишь набирает обороты. И это оправданно, ведь **аутсорсинг помогает бизнесу в одной из главных задач — сокращать расходы**. Но это не единственная выгода от его применения, есть и другие преимущества.

ВИДЫ АУТСОРСИНГА

Про виды аутсорсинга лучше всего расскажут его классификации. Мы отыскиали три подхода и обобщили их в таблице 1. Заметьте, что они местами пересекаются, а потому не являются взаимоисключающими.

Таблица 1. Какой аутсорсинг существует

Вид аутсорсинга	Его особенности
1. По связи с IT – классификация, которую используют за рубежом	
1.1. Аутсорсинг информационных технологий (ИТО – Information Technology Outsourcing)	На сторону передаются: - техподдержка сотрудников и клиентов по применяемым или продаваемым программам; - обслуживание IT-инфраструктуры – веб-серверов, систем хранения данных, физических носителей информации; - разработка приложений и ПО
1.2. Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO – Business Process Outsourcing)	На сторону передаются операции: - бэк-офиса, связанные с внутренними процессами компании – начисление зарплаты, обработка платежей, наем и обучение персонала и т.п.; - фронт-офиса, связанные с клиентами – обзвон потенциальных заказчиков, обработка заказов, техподдержка покупателей
2. По объему и технологической сложности передаваемых процессов	
2.1. Традиционный аутсорсинг	На сторону передаются простые бизнес-задачи (например, расчет зарплаты, администрирование сетей, юридическое сопровождение сделок)
2.2. Управляемые услуги	Выходят за рамки традиционного аутсорсинга, т.к. предполагают сопровождение сложных процессов, приложений или областей бизнеса, где требуются специальные знания (например, поддержка хостинга или облачных вычислений)
2.3. Услуги по эксплуатации	От управляемых услуг отличаются тем, что: - отношения с аутсорсером становятся трудно заменимым продолжением самой организации (например, литейное производство на стороне); - услуги аутсорсера содержат значимый инновационный компонент, поэтому дают доступ к уникальному опыту, передовым технологиям и труд-

	нодоступным кадрам (например, пресечение кибератак)
3. По видам операций, передаваемых на сторону – классификация, наиболее распространенная среди белорусских компаний	
3.1. Бухгалтерский	На сторону передаются: - начисление заработной платы; - формирование финансовой отчетности; - расчет налогов и заполнение деклараций и т.п.
3.2. Юридический	- подготовка договоров с контрагентами; - представительство компании в суде; - оформление документов по реорганизации и т.п.
3.3. Кадровый	- заполнение кадровых документов; - подбор персонала; - сопровождение дисциплинарных расследований и т.п.
3.4. По охране труда	- составление внутренних регламентов по охране труда; - проведение инструктажей по технике безопасности; - организация медосмотров и т.п.
3.5. ИТ-аутсорсинг	- обслуживание компьютеров; - администрирование сетей; - настройка программ и т.п.
3.6. Логистический	- приемка товаров на склад и отгрузка с него; - оформление товарно-транспортных документов; - управление грузоперевозками и т.п.
3.7. Продаж	- формирование клиентской базы; - обзвон потенциальных клиентов и ответы на входящие звонки от них; - прием денег от покупателей, оформление кредитов, рассрочек и т.п.
3.8. Питания сотрудников	- доставка готовой еды на обед сотрудникам
3.9. Безопасности	- физическая охрана объектов компании; - контроль за соблюдением сотрудниками рабочего режима; - защита коммерческой тайны и т.п.
3.10. Уборки помещений и территорий	- ежедневная уборка офиса; - уборка уличной территории;

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!

На аутсорс целесообразно выводить функционал компании, который одновременно соответствует пяти критериям:

- является непрофильным;
- не завязан на особые риски, например, на разглашение гостайны;
- не может стать эффективнее за счет внутренних ресурсов;
- стоит дешевле и оказывается качественнее у сторонних исполнителей;
- относится к сфере, в которой много компаний-аутсорсеров и есть из кого выбирать.

ПРЕИМУЩЕСТВА АУТСОРСИНГА

Мы насчитали семь выгод от внедрения аутсорсинга. Рассмотрим каждую из них.

1. Сокращение операционных расходов

Речь прежде всего, про траты на сотрудников и обустройство их рабочих мест. К примеру:

- не придется оплачивать отпуска и больничные;
- не нужно арендовать дополнительный офис и покупать ноутбуки;
- не потребуются столько воды для кулеров, кофе и туалетной бумаги.

Это из очевидного, но можно копнуть глубже и получить такое:

- уменьшатся траты на наем, обучение и переподготовку сотрудников;
- будет меньше сломанной офисной техники и невзначай прихваченных сотрудниками ручек, карандашей и прочей канцелярии;
- уменьшится нагрузка на HR-менеджеров, значит, можно перевести их на полставки или вовсе сократить;
- оплата услуг аутсорсеров в принципе окажется меньше, чем зарплата штатных сотрудников с тем же функционалом. Например, так часто бывает, когда аутсорсинговая компания привлекает специалистов из регионов с низкими зарплатными ожиданиями.

Возможно, все сказанное выше звучит несколько антисоциально, но тут выбор небольшой:

- или работники с соцпакетами, печеньками и фитнесом за счет компании;
- или прибыльный бизнес, у которого есть резервы для роста.

Конечно, идеально, если получается все это сочетать. Но если нет, тогда аутсорсинг может выручить.

2. Уменьшение налоговой нагрузки

С зарплаты работников нужно платить страховые взносы, и это деньги самой компании, а не сотрудников. А с оплаты услуг аутсорсинговой фирмы никаких страховых взносов нет. Более того, **если эта компания работает с НДС, и вы тоже, то получится возместить входной налог из бюджета и сэкономить еще и так.**

3. Перевод части постоянных затрат в переменные

Тут начнем с рассказа про то, чем постоянные траты хуже переменных.

Постоянные затраты есть всегда, даже если компания ничего не произвела и не продала. Например, амортизация на грузовик начисляется и при нулевой выручке, а зарплату водителю придется платить даже в самый убыточный месяц.

Переменные траты **зависят от объемов производства или продаж.** Допустим, ваши товары развозит транспортная компания, а вы платите ей за количество рейсов. Она ничего не увезла – вы ничего не заплатили. Выходит, у постоянных трат запросто может оказаться нулевая отдача, а у переменных такого никогда не бывает.

Аутсорсинг – хороший инструмент для превращения постоянных затрат в переменные. Вот еще парочка примеров, как это можно сделать:

Постоянные траты	Переменные траты
Договоры и претензионные письма в компании составляет штатный юрист. Он получает оклад за месяц независимо от того, сколько документов оформил. Зарплату ему начислят, даже если не оформит ни одного	Договоры и претензионные письма в компании составляет юрист из аутсорсинговой фирмы. По договору с аутсорсером вы платите только за объем сделанной работы и ее сложность
Штатный сисадмин раза два в неделю чинит «вылетевшую» 1С в бухгалтерии. Остальное время зависает в интернете. Зарплату, как и юрист, получит в полном объеме и при любом раскладе – даже если бизнес по уши в убытках	Компания заключила договор на удаленное сопровождение 1С. Теперь неполадки с программой решаются специалистами через дистанционное соединение с бухгалтерскими ПК. Оплата аутсорсерам зависит от количества таких подключений

4. Рост качества и эффективности бизнес-процессов

Это продолжение сказанного выше, но чуть с иной стороны. Речь ведь не только про то, чтобы сотрудники получали зарплату за работу, а не за протирание штанов. Иногда проблемным может оказаться уровень самих специалистов.

К примеру, ваша компания впервые заключила внешнеторговый контракт. Для штатных юристов и бухгалтеров такая операция в новинку, и они могут ошибиться в формулировках договора, в проводках или подсчете налогов. А в крупной аутсорсинговой фирме всегда найдутся специалисты под большинство ситуаций, в т.ч. нестандартных.

Или тот же сисадмин из штата может не особо разбираться в 1С и от его «починки» программа работает только хуже. Сравните это с возможностью настраивать продукт удаленными руками тех, кто знает его безупречно.

5. Возможности масштабирования

Кому легче забраться на гору – тому, кто идет налегке, или тому, кто тащит с собой два рюкзака и три авоськи? Ответ очевиден. И это смысловая параллель с бизнесом – если распыляться на сотни мелких задач, то за ними можно упустить главное. Ну или не упустить, но приползти к этому главному без сил и ресурсов.

Аутсорсинг забирает у компании непрофильный функционал. Поэтому **руководители сосредотачиваются исключительно на том, как развивать продукт, какие новые рынки покорять, как сохранять старых клиентов и какими способами привлекать новых.**

Иначе придется думать еще и про то, вовремя ли сдали налоговую декларацию, как написать гарантийное письмо поставщику и не запрашивает ли водитель личный автомобиль за счет компании. Бухгалтерия, юрист и транспортная компания на аутсорсе напрочь уберут этот «головняк».

6. Минимизация трудовых конфликтов

Директор по складской логистике напился, начальник отдела снабжения с ним подрался, а заведующая складским хозяйством под шумок стащила что-то со склада. Уволить бы их назавтра всех скопом, но тут возникает преграда в виде трудового законодательства. Надо ведь все доказать и тщательно задокументировать: что один был пьяным, другой – побитым, а третья – нечистой на руку. Иначе через суд они восстановятся на работе, а ваша компания еще и заплатит им за моральный ущерб.

А теперь представьте, что в рабочее время напился директор по логистике из аутсорсинговой фирмы. Как минимум, это проблемы его руководителя. Как максимум, расторгайте договор с одним аутсорсером и ищите нового. Благо, их сейчас полно.

7. Снижение коррупционных и финансовых рисков

Давайте опять на примере. Допустим, ваш менеджер по закупкам договорился с поставщиком о завышении цены на товары. Поставщик не против, потому что разницу между написанной в договоре и настоящей ценой они с менеджером поделят пополам и рассуют по своим карманам. Это коррупционный риск.

Вы уличили менеджера в таком беззаконии и теперь требуете, чтобы он компенсировал убытки компании из-за завышенной цены. Он не против – куда деваться, когда поймали с поличным. Но по трудовому законодательству всю сумму ущерба за раз вам с него не взыскать – будете частями удерживать из зарплаты, возможно, много месяцев. Это финансовый риск.

Аутсорсинговая компания в сфере закупок поможет снизить оба риска:

- первый – за счет налаженных процессов внутреннего контроля и пресечения мошеннических схем, которых, возможно, нет в вашей организации;
- второй – за счет страхования своей ответственности перед вами и возмещения убытков в полном объеме и сразу.

А теперь вернемся к данным статистики и подытожим основные причины перевода бизнес-функционала на аутсорсинг.



По диаграмме видно, что основная причина перевода бизнес-функционала на аутсорсинг – потребность в сокращении расходов. Более половины опрошенных компаний называют эту причину как основополагающую такому решению.

РИСКИ: ЧТО МОЖЕТ ПОЙТИ НЕ ТАК

Обычно что-то идет не так в двух случаях:

- специалисты аутсорсера оказываются некомпетентными или неподходящими;
- в договоре не прописываются важные для каждой из сторон моменты, и это приводит к склокам с аутсорсером или к претензиям от налоговиков.

Вот пять сложностей, с которыми можно столкнуться.

1. Аутсорсер разболтал конфиденциальные сведения.

На аутсорсе вы даете доступ к своей «внутрянке». Например, внешние бухгалтеры узнают, кто ваши покупатели, какова себестоимость продукта и как вы формируете цены. Это закрытая информация, о которой конкурентам нельзя знать, а то переманят к себе ваших клиентов или начнут продавать аналогичные товары так дешево, как вы не сможете, и выживут вас с рынка.

Чтобы обезопасить себя, **включите в договор пункт о неразглашении коммерческой тайны**. Предусмотрите в нем такие моменты:

- перечень сведений, которые нельзя разглашать;
- требование сохранять конфиденциальность, в т.ч. после завершения договора, и внутри аутсорсингового агентства;
- возмещение материального ущерба аутсорсером, если его работники разгласят коммерческую, служебную или иную информацию.

2. Аутсорсер вовремя не выполнил работу.

В зависимости от характера работы для вас это может обернуться серьезными последствиями. Например, вовремя несданная налоговая декларация отсвечивает штрафом и блокировкой расчетного счета, а поздно подготовленное исковое заявление обернется проигрышем в суде.

Главная подстраховка тут в том, чтобы **отыскать надежного аутсорсера**, а не первую попавшуюся компанию, где все по дешевке. Но **и договором нужно подстелить себе соломки**. Для этого пропишите в нем такие условия:

- возмещение аутсорсером ваших штрафов и упущенной выгоды, которые возникли из-за его нерадивого специалиста;
- обязанность письменно уведомлять о невозможности выполнить задачу в обозначенный срок;
- указание на причины такой ситуации.

Последний пункт нужен, чтобы понять, из-за кого возник рабочий простой. А еще чтобы наладить внутренние процессы и исключить противоречия, к примеру, тут:

- наличие в вашей компании внутренних регламентов, которые не соответствуют законам;
- инициирование сделок, которые нарушают нормативку;
- вероятность попасться на штрафы от налоговиков за конкретное действие;
- ошибочные формулировки в договорах, нестыковки в первичке и т.п.

3. Аутсорсер запросил дополнительную плату.

Такая ситуация возникнет, если не прописать в договоре во всех деталях, чего вы хотите от аутсорсера и сколько готовы за это платить.

Например, в предмете договора значится расплывчатое «оказание услуг в сфере интернет-маркетинга» и все. Вы подразумеваете под этим ведение группы во ВКонтакте и канала в Телеграм, а еще email-рассылку и написание seo-статей в блог на сайте. А аутсорсер думает, что он будет настраивать таргет в ВК и раз в месяц писать по одному материалу в раздел «Новости» на вашем сайте. Конечно, начнутся разногласия по объему задач и по их стоимости. Чтобы их не было, **укажите в договоре:**

- подробный перечень процессов, которые отдаете на сторону;
- количественные показатели для них, если это уместно (например, ежемесячное количество новых статей в блоге компании и примерный объем каждой);
- возможность заключить дополнительное соглашение на услуги вне оговоренного перечня.

4. Аутсорсер внезапно расторг договор.

Любая из сторон договора может закончить сотрудничество. Это нормально. Главное, убрать ту самую внезапность и обеспечить корректную передачу процессов. Про это и напишите в договоре. Вот что укажите в условиях расторжения:

- за сколько дней аутсорсер должен предупредить о прекращении сотрудничества;
- как и в какие сроки его специалисты передадут рабочую информацию (например, бухгалтерскую базу или правовые документы);
- проконсультируют ли прежние исполнители сотрудников нового аутсорсера о специфике компании (например, об особенностях налогообложения, работе охранных систем или программных продуктов в рамках передачи дел и т.п.).

5. Налоговики исключили траты на аутсорсинг из расходов или признали незаконное дробление.

Так будет, если инспекторы заподозрят фиктивные расходы. Вот два примера «бизнес-решений», в чистоте которых налоговики усомнятся:

- у компании есть штатные бухгалтеры и юристы, но она заключает договор на аутсорсинг учетных функций и правовое сопровождение сделок;

- компания увольняет штатных бухгалтеров и юристов, создает новое ООО и принимает туда всех уволенных. После этого они, как и раньше, работают с этой компанией, но только теперь в ранге внешних специалистов.

В первом случае контролеры запросто решат, что так вы «рисуете» фальшивые траты. А во втором – превращаете безналоговые в части НДС расходы на оплату труда в сторонние услуги с НДС в их цене, который возместите из бюджета.

Вот несколько советов, чтобы избежать таких подозрений:

- обосновывайте необходимость в сторонних специалистах, когда у вас есть свои такие же, например, сложными случаями и нехваткой навыков у штатных сотрудников. Подтверждайте обоснования документами, а оказанные услуги – актами с подробным описанием сделанного;

- не выводите персонал за штат в новую компанию исключительно для экономии на налогах;

- не допускайте, чтобы вновь созданное юрлицо возглавлял ваш родственник;

- исключайте ситуации, когда сотрудники числятся сразу в двух организациях – старой и новой.

ЧТО УЧЕСТЬ ПРИ ВЫБОРЕ АУТСОРСЕРА

Чтобы исключить часть рисков, о которых написали выше, выберите правильного аутсорсера. Специалисты советуют завести табличку и выписать в нее потенциальных кандидатов на сотрудничество. А заодно **указать по каждому следующую информацию:**

- сколько лет компания оказывает услуги?
- работает ли она с организациями из вашей отрасли?
- есть ли информация о ключевых специалистах и их опыте работы?

- какова стоимость услуг и не слишком ли она низкая в сравнении со среднерыночной?

- есть ли отзывы на независимых ресурсах и каковы они?

- сколько человек работает в компании?

- платит ли аутсорсер налоги и страховые взносы?

ВАЖНО!

Обращайте особое внимание на цену услуг. Если она намного ниже рынка, то, возможно, у специалистов компании низкая квалификация или этот аутсорсер незаконно минимизирует налоги. В первом случае услуги окажутся некачественными. Во втором – вы рискуете нарваться на встречу с налоговиками, когда они начнут проверять эту мутную контору и заодно зацепят вас как ее контрагента.

ДОГОВОР АУТСОРСИНГА

Чтобы описанные выше риски минимизировать еще больше, правильно составляйте договор аутсорсинга. Вот подсказки про то, что еще написать в договоре в дополнение к моментам, которые мы уже обговорили в рисках.

Таблица 2. Договор услуг аутсорсинга: что в нем написать

Какие вопросы	Как раскрыть
Формат оказания услуг	Подробно опишите услугу: ее количественные, качественные, иные характеристики.
Формирование цены	Укажите правила расчета стоимости. Могут иметь место следующие варианты: - фиксированная сумма за месяц; - почасовая оплата на основании отчета от исполнителя о количестве отработанных часов; - совмещение фикса и почасовки
Порядок оплаты	Пропишите частоту оплат, например, так: - предоплата минимум за три рабочих дня до начала очередного месяца; - оплата по факту оказанных услуг в течение пяти рабочих дней по окончании месяца; - аванс в размере 50% до начала месяца оказания услуг, остаток 50% – в течение двух рабочих дней по итогам месяца. Здесь же нужно зафиксировать порядок повышения цен: - в одностороннем порядке с уведомлением от исполнителя за столько-то дней; - через расторжение этого договора и заключение нового; - через составление дополнительного соглашения к данному договору и т.п.
Правила документооборота	Зафиксируйте, как будете обмениваться документами и рабочими сообщениями. Вот про что нужно написать: - будете передавать оригиналы первички или ее копии; - отправите документы курьером, отнесете лично, перешлете на email или разместите на удаленном сервере;

	- станете вести рабочую переписку в конкретном мессенджере, по email, через иной сервис; - в течение какого времени аутсорсер обработает полученные документы и т.п.
Контроль качества и приемка оказанных услуг	Определите: - кто из ваших сотрудников будет контролировать качество услуг аутсорсера; - на какие критерии он будет ориентироваться при определении уровня качества; - как аутсорсер будет отчитываться о сделанном и в какие сроки
Управление проектом и разрешение споров	Чтобы решать рабочие вопросы и предупреждать конфликты, создайте рабочую группу. Пусть в нее войдут ваши сотрудники, а также работники от аутсорсера. В договоре пропишите: - состав группы; - вопросы, которые она будет решать; - график встреч; - схему урегулирования конфликтов

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

Компании передают внутренние процессы на аутсорсинг, чтобы сэкономить. Параллельно решаются и другие задачи:

- непрофильный функционал перекладывается на специалистов, которые хорошо знают свое дело;
- частично снимаются проблемы с кадрами, например, необходимость заменять заболевшего сотрудника или сложности с увольнением «подкованного» в трудовом законодательстве бездельника;
- уменьшается налоговая нагрузка в части зарплатных налогов и в большей сумме возмещается НДС.

Согласитесь, это отличные доводы, чтобы присмотреться к аутсорсингу и опробовать его в деле.