

16 сентября 2015

Аутсорсинг: успех или провал

Насколько применим аутсорсинг в России? Какие факторы успеха повышают шансы его успешного применения и какие угрозы - снижают? Можно ли заранее по некоторым параметрам предугадать, насколько успешен будет проект по аутсорсингу? По просьбе портала Lean-center.ru, ситуацию комментирует Андрей Мелузов, руководитель департамента ИТ-аутсорсинга ГК «КОРУС Консалтинг».

Тойота, прародительница LEAN, масштабно использует аутсорсинг для оптимизации своего бизнеса. Сейчас аутсорсинг распространен и в компаниях не из автомобильной отрасли. Однако не всегда реализация аутсорсинга успешна, иногда бывает, что "что-то пошло не так".

Насколько применим аутсорсинг в России? Какие факторы успеха повышают шансы его успешного применения и какие угрозы - снижают? Можно ли заранее по некоторым параметрам предугадать, насколько успешен будет проект по аутсорсингу? По просьбе портала Lean-center.ru, ситуацию комментирует **Андрей Мелузов, руководитель департамента ИТ-аутсорсинга ГК «КОРУС Консалтинг»:**

Практика показывает, что аутсорсинг в России применим, однако здесь есть ряд нюансов. Мы видим примеры крупных компаний-аутсорсеров, которые на сегодняшний день демонстрируют динамичные показатели развития и



прибыли. Тем не менее, для России данный сервис еще довольно нов, и отсюда возникает проблема его недостаточной формализованности: так, непонятны критерии, по которым применяются аутсорсинговые услуги, а также возможности их сравнения в силу отсутствия четких критериев качества.

Здесь **на развитие отечественного рынка накладывает отпечаток его разрозненность**. Россия в принципе специфична тем, что процессы в компаниях далеко не всегда регламентированы и описаны – обычно идет очень бурная деятельность, но при этом мало кто может сказать, как именно это происходит.

Недостаточная формализация обуславливает тот факт, что зачастую покупатель и продавец совсем по-разному понимают суть и содержание оказываемых услуг. При этом, максимум пользы от данных услуг можно извлечь именно тогда, когда существуют некие стандартизированные, четко описанные от а до я процессы, которые не являются критичными для бизнеса. Тогда такие процессы отлично передаются на аутсорсинг внешней компании, риск ошибок в их реализации сведен к минимуму. В России же нередко ситуация, когда даже сам заказчик не может объяснить исполнителю, как выполняется та или иная работа. Конечно, что здесь можно ожидать от аутсорсеров, которые в принципе не погружены в бизнес компании?

В сухом остатке имеем разные ожидания с обеих сторон: заказчик надеется, что «прилетит волшебник в голубом вертолете», компания-аутсорсер, которая сразу сделает все как нужно, а та, в свою очередь, рассчитывает, что заказчик все подробно разложит по полочкам, в связи с чем автоматизация процессов

будет осуществляться легко и непринужденно.

В условиях подобных реалий в России наблюдается актуальность несколько иной схемы аутсорсинга – смесь традиционной услуги с **аутстаффингом**: в рамках проекта конкретного заказчика в компании закрепляется выделенный персонал, который действительно глубоко погружаются в суть бизнес-процессов данного клиента. Тем не менее, даже в условиях данной модели важна определенная доля формализации бизнеса, важно понимание, что чем больше формализован процесс, чем более он линейен, - тем больше шансов, что поставщик аутсорсинговых услуг сделает работу максимально качественно.

Разумеется, **к компании-исполнителю также предъявляются определенные требования**. Сейчас на рынке в данном направлении имеются довольно крупные игроки со высоким уровнем зрелости процессов и качества оказываемых услуг, однако также выделяется и большой сегмент компаний, состоящих из пары студентов, решивших собраться и делать аутсорсинговые проекты.

Разумеется, активное развитие направления и появление молодых стартапов – это очень хорошо, однако когда неопытная компания сталкивается с заказчиком, не имеющим формализованной схемы построения процессов, риск провала будет довольно велик. Ситуация более-менее приемлема только при условии, что на аутсорсинг отдается абсолютно некритичный для заказчика процесс. Например, на торговых точках в случае отказа той или иной составляющей ИТ-инфраструктуры работа не встанет – главное, чтобы работали кассы. В таких ситуациях схема может работать довольно долго,

пока заказчика окончательно не замучает систематическое возникновение неполадок в процессе, отданном на аутсорсинг, и не придет понимание, что нужно что-то менять и переходить на качественно более высокий уровень сервиса.

Если процесс, отдающийся на откуп внешней аутсорсинговой компании, критичен для бизнеса клиента, от исполнителя требуется серьезно проработанный ИТ-ландшафт на уровне интеграции как между ИТ-системами, так и, например, с сервисом телефонии, а также серьезная система отчетности для оперативного отслеживания проблем и четкого определения их источника. Опять же, это все очень сильно завязано на процессах и сотрудниках: чем четче в компании регламентированы рабочие процессы, прописаны требования к регистрации и обработке данных, тем больше шансов на успешное и качественное оказание сервиса.

Если говорить о будущем развитии данного направления на отечественном рынке, могу отметить, что вижу довольно позитивные перспективы. На данный момент уровень оказания аутсорсинговых услуг в их традиционном понимании высок в западных компаниях, открывших и открывающих в России свои филиалы. Наш бизнес развивается с ощутимой оглядкой на иностранные практики, и потому мы также постепенно приходим к аналогичным схемам построения процессов. В связи с этим я полагаю, что как компании-заказчики, так и аутсорсеры будут становиться более зрелыми по части формализации процессов и повышения качества сервиса, перенимая лучшие западные практики. В данной связи не нужно далеко ходить за примерами – наш ближайший сосед, Финляндия, реализует данный процесс по методологии, детально прописанной в законодательстве, и

подразумевает подписание между заказчиком и исполнителем договора (причем на одном листе, а не в толстенном блоке бумаг, как это практически всегда происходит у нас) с четкими прописанными критериями [оказываемых услуг и прочих условий](#). Этот фактор в данном случае и является ключом к успеху успешного развития направления – понимание, каким именно должен быть сервис и как он должен оплачиваться.

Информационный портал [Lean-center.ru](#), 11.09.2105

