



# Экономические условия контракта на международные аутсорсинговые операции

Д.Е. Васильев

## **Выработка условий контракта.**

После предварительного выбора задач, подлежащих исполнению по аутсорсингу, партнеры начинают договариваться об условиях контракта. В пункты контракта должны входить время предоставления услуг, график работ, внесение дополнительного финансирования, изменения управления, разрешения конфликтных ситуаций, планирование усовершенствований и форс-мажорные обстоятельства. Довольно часто компании подписывают контракты на 5-10 лет. Фирма-заказчик должна определять сроки, контролировать выполнение определенных этапов, распределять ресурсы. В контракте должны быть обговорены регулярные доклады, встречи и показатели исполнения.<sup>1</sup>

В зависимости от характера операции, передаваемой для исполнения по аутсорсингу сторонней компании и степени остроты конкуренции, компании уделяют много внимания проработке отдельных условий договоров и выбирают различные условия в аутсорсинговых контрактах

*Качество услуг.* Один из важнейших разделов контракта – качество заказываемых и предоставляемых исполнителем контракта услуг. Этот пункт контракта настолько важен, что часто контракт, в котором четко определено качество услуг, называют - Соглашение по качеству предоставляемых услуг (Service Level Agreements - SLA). Следует отметить, что в ходе переговоров и при выработке условий контракта в письменном виде эти условия не всегда четко прорабатываются, из-за этого появляются жалобы на исполнение аутсорсингово-

го контракта. Для недопущения возникновения этой проблемы рекомендуется: выбрать высококвалифицированного исполнителя, тщательно выработать с ним условия контракта, в частности записав в него условия качества, которые провайдер может реально предоставить. Кроме того, обе стороны должны согласовать как группы их специалистов по управлению будут согласовывать свои действия по мониторингу контракта.

*Контрактные риски.* Еще один важный раздел – регулирование рисков. Сюда относятся риски в области стоимости и качества управления, а также выработки решений против природных катаклизмов (пожары, наводнения). Необходимо отметить, что многие аутсорсинговые соглашения игнорируют управленческие риски. Чтобы избежать проблем покупатель услуг должен настаивать на соответствующей защите его интересов в данных случаях.

Небрежности при выработке условий и ошибки в заключении и исполнении аутсорсинговых контрактов ведут к появлению сообщений о недовольстве отдельных фирм в отношении исполнения контрактов по аутсорсингу. Одно из исследований, выполненных ведущей американской консультационной компанией Dun & Bradstreet, показало, что 20-25% опрошенных фирм выразили неудовлетворение эффективностью выполнения аутсорсинговых соглашений по истечении 2 лет с момента их подписания, а 50% - по истечении 5 лет. Почти 70% представителей компаний сообщили, что поставщики услуг по аутсорсингу не понимали, что они должны были делать и, что «стоимость выполнения контрактов была очень высокой, а качество оказанных услуг



низким». Касательно этих случаев хотелось бы подчеркнуть, что аутсорсинг это не панацея всех решений, а средство достижения стратегических целей. Эффективность его зависит от выбранных форм и направлений – продажа или перепродажа активов, управление дочерним предприятием, подготовка кадров или альянс с совместной фирмой. «Если аутсорсинг использовался не как стратегический метод управления, - отмечают эксперты компании MacKinsey, - то, возможно, его вообще не стоило использовать».<sup>2</sup>

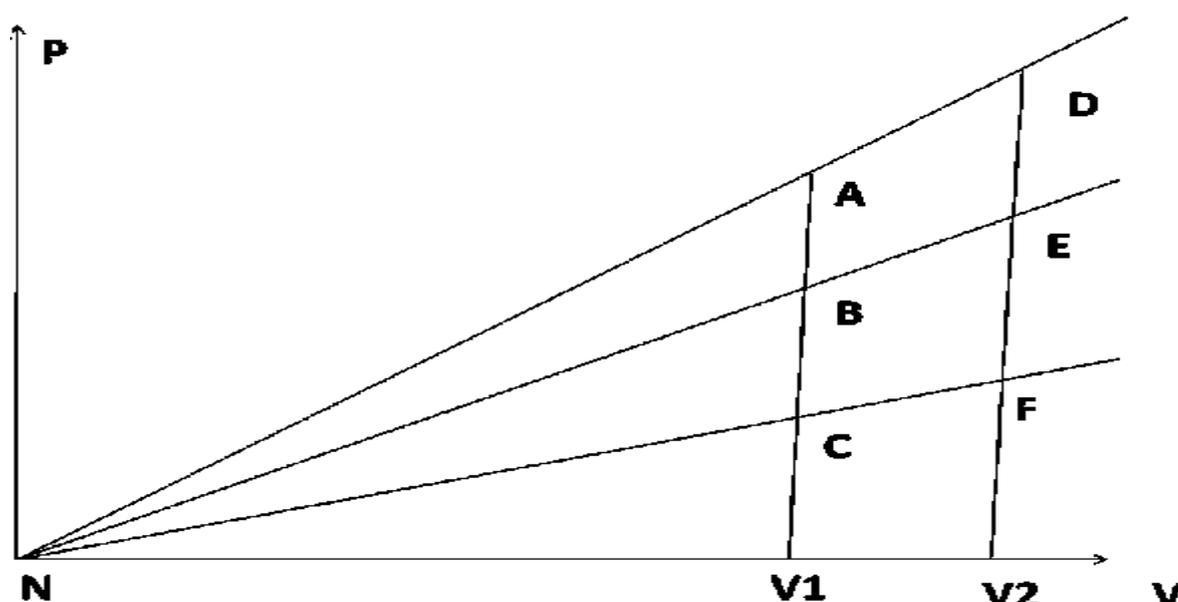
*Расчет цены контракта.* До начала переговоров менеджер компании-заказчика составляет обоснование цены контракта. При этом он исходит из трех факторов – стоимость самостоятельного выполнения задачи, стоимости выполнения задачи фирмами-исполнителя-

ми и возможной реальной и контрактной стоимостью сделки.

На рисунке 1 показана экономическая целесообразность использования аутсорсинга. Отношения, связанные с реализацией аутсорсинга, должны быть выгодны фирме-заказчику и фирме-исполнителю. Однако неверно считать, что по мере увеличения сделок рыночная цена их исполнения стремится к средней величине прибыльности для участников сделки. Каждый контракт заключается исходя из интересов партнеров и для них важен объем сделки и качество ее исполнения. Обычно контракты по аутсорсингу подписываются, если цена фирмы-провайдера как минимум на 15-20% ниже текущих затрат компании-заказчика и средний срок действия контракта составляет 5-10 лет.

Рисунок 1

Схема определения цены договора об аутсорсинге



**Примечания к рисунку:**

P – цена сделки

V – объем сделки

V1 – объем сделки 1

V2 – объем сделки 2

Линия N – D представляет уровень издержек фирмы-заказчика при собственном выполнении процесса или задачи,

Линия N – F - уровень издержек фирмы, предоставляющей услуги аутсорсинга,

Линия N – E - характеризует уровень контрактной цены фирмы, предоставляющей услуги аутсорсинга.



Таким образом, участки А – В и D - E представляют прибыль фирмы-заказчика, участки В – С и Е – F характеризуют размер прибыли фирмы-исполнителя, предоставляющей услуги по аутсорсингу. Величина этих участков меняется лишь в зависимости от объема сделки. При этом следует указать, что график дает представление об общих объемах сделки, а если рассматривать издержки на единицу продукции, то ее величина будет снижаться по мере роста объема заказов.

Для обеспечения гибкости контрактных условий между продавцом и покупателем целесообразно вносить в контракт определенные поправки или поправочные коэффициенты через каждые 2-3 года. Если продавец и покупатель услуг поддерживают отношения по контракту относительно длительное время (1–2 года), то они регулярно встречаются и выясняют возможности расширения сфер сотрудничества. Речь может идти о новых услугах, о переходе от предоставления отдельных услуг к полному аутсорсингу деловых операций, а также о выполнении в дополнение к описанному в контракте новых функций за рубежом. Обычно, если речь идет о выходе компании на зарубежные рынки, то в контракте предусматриваются различные дополнения, вступающие в силу при определенных условиях. Но изменение условий контракта зависит от того, насколько высоко качество оказываемых услуг и квалификации сотрудников продавца услуг.<sup>3</sup>

#### *Платежи по контракту.*

Рассматриваемые ставки платежей имеют обычно стабильные величины. Если же предполагается изменение величины платежей, то используется формулировка из договоров международной купли-продажи товара - «Цена твердая и изменению не подлежит». В то же время по договоренности сторон контракта ставки платежей могут изменяться, если вводится условие «цена подвижная». В соответствии с таким условием ставки платежа могут меняться в зависимости от изменений каких-либо, выбранных сторонами, конъюнктурных показателей (например, изменение стоимости оплаты труда, изменение индекса экспортных или внутренних цен на определенную продукцию. При этом стороны договариваются, что если изменение этих показателей будет составлять +/- 2,5-3%, то они не будут обращать

на это внимание. В том же случае, если размер изменения базисного показателя превысит этот установленный рубеж, то стороны на эту величину изменят ставки платежа за определенный период.

Иногда суммарная величина такой вилки называется показателем гибкости платежных условий контракта. Например, если размер диапазона превышения или снижения платежей составляет +/- 20%, то уровень гибкости контрактных условий можно определить в 40% (плюс и минус 20%). Эта величина должна быть приемлема для обеих сторон.

На представленном ниже рисунке 2 показана схема платежей покупателя аутсорсинговых услуг продавцу. Линия А – М отражает длительность контракта. Линия А – В - величину фиксированных платежей. Линия С – F отражает расчетное увеличение платежей за дополнительно привлекаемые продавцом услуг ресурсы. В то же время, если продавец использует ресурсы заказчика, то величина платежей может быть уменьшена (С - Е).

В сложных случаях, когда предполагается изменение вариантов платежа, часто предлагается формула скользящей цены.

$$P_k = P_{\text{баз}} [ a + b \times (b_1 : b_0) + c \times (c_1 : c_0) + d \times (d_1 : d_0) ], \quad \text{где}$$

a - неизменный показатель, называемый специалистами «коэффициент торможения цены».

b – доля основных или превалирующих видов сырья и материалов, используемых при оказании услуг аутсорсинга,

b<sub>0</sub> – мировая цена (биржевая котировка) на основной или превалирующий вид сырья, используемый при оказании услуг аутсорсинга на дату заключения контракта,

b<sub>1</sub> - мировая цена (биржевая котировка) на основной или превалирующий вид сырья, используемый при оказании услуг аутсорсинга на дату исполнения контракта,

c – доля стоимости рабочей силы при исполнении контракта,

c<sub>0</sub> – показатель стоимости рабочей силы на дату заключения контракта,

c<sub>1</sub> - показатель стоимости рабочей силы на дату исполнения контракта,

d – доля стоимости дополнительных ресурсов, привлекаемых в ходе исполнения контракта,

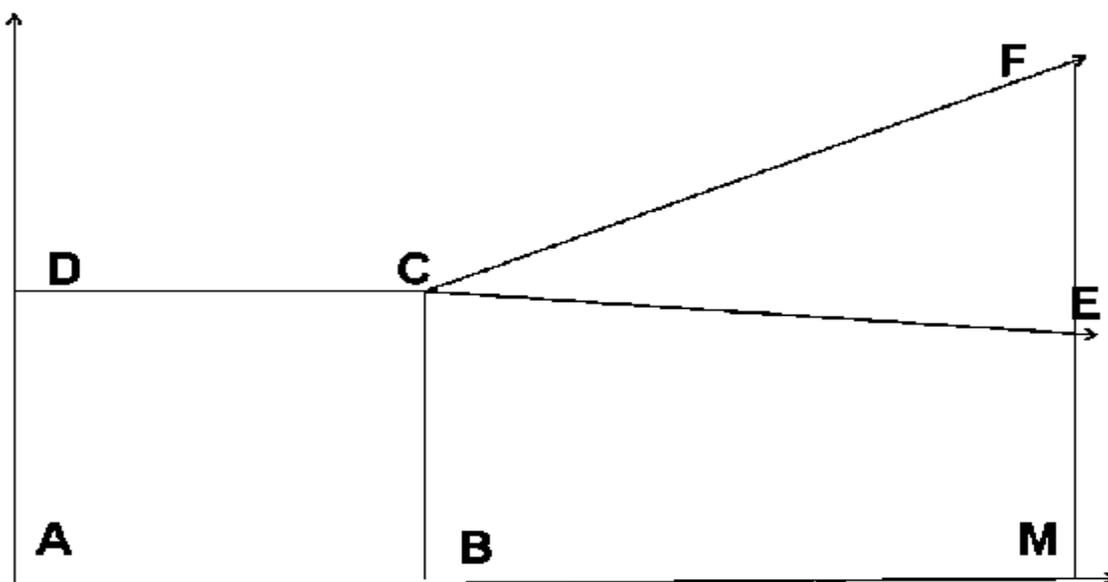


$d_0$  - показатель стоимости дополнительных ресурсов, привлекаемых в ходе исполнения контракта, на дату заключения контракта,

$d_1$  - показатель стоимости дополнительных ресурсов, привлекаемых в ходе исполнения контракта, на дату исполнения контракта.

Рисунок 2

Схема платежей покупателя при выполнении аутсорсингового контракта



Самая сложная часть переговорных дискуссий – установление весов по каждому аргументу. При ожидании повышательной конъюнктуры и предполагаемого роста цен политика продавца будет заключаться в снижении значения коэффициента торможения цены ( $a$ ), с тем чтобы повысить роль коэффициентов при тех частях уравнения, относительно которых он уверен в росте, а политика покупателя будет, наоборот, заключаться в повышении значения этого члена уравнения ( $a$ ), чтобы снизить влияние инфляционных процессов на величину платежей.

Далее, стороны договариваются о двух принципиальных моментах:

- о максимальном размере превышения или снижения суммы платежа по отношению к расчетному (политика продавца будет заключаться в его увеличении, а покупателя – в его снижении);

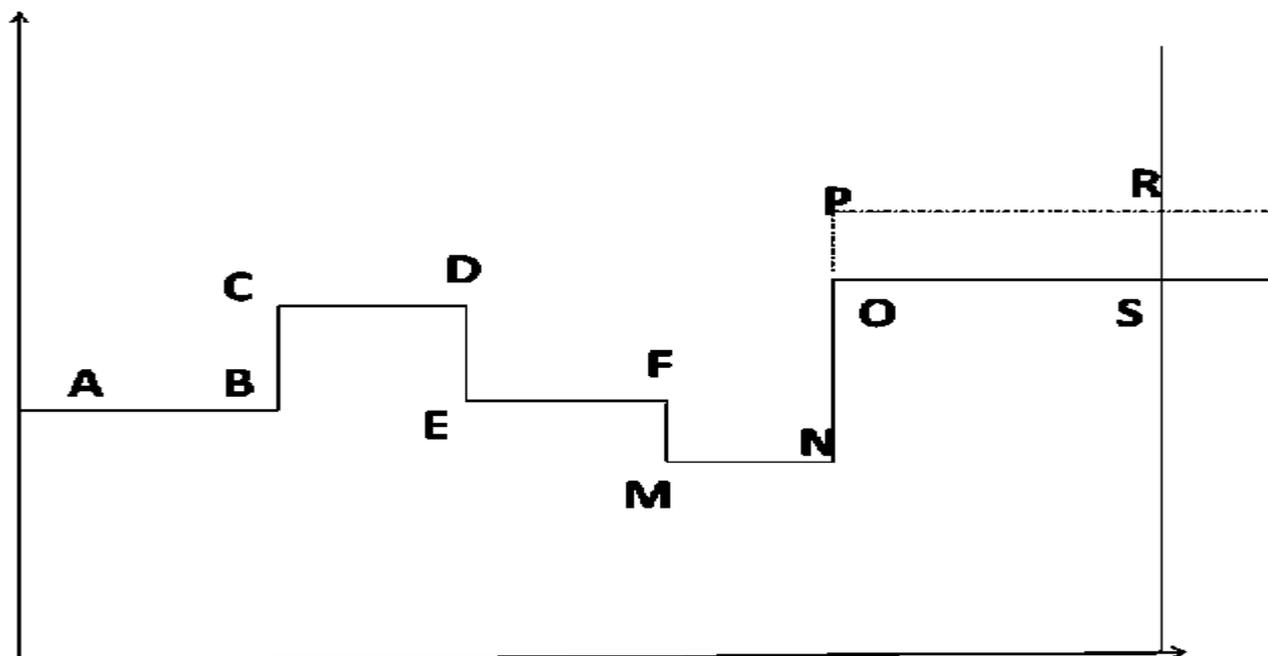
- о максимальных значениях ежегодных колебаний платежа.

О первом размере договориться относительно просто, например, устанавливается лимит в  $\pm 20, 30$  или  $50\%$ . В отношении второго показателя поле для дискуссий значительно шире. Сам по себе диапазон колебаний свидетельствует о степени гибкости контрактных условий.



Рисунок 3

Схема диапазона колебаний ежегодных платежей, согласовываемых между продавцом и покупателем услуг по аутсорсингу.



На приведенном рисунке 3 линия А – В и Е – F отражает динамику платежей покупателя услуг при неизменных значениях, выбранных для расчета платежей показателей (b, c, d), линии С – D и М – N отражают уровень платежей, измененных в сторону повышения или понижения в зависимости от изменений значений коэффициентов скользящей цены (С – D и F – M). Может сложиться ситуация, когда в силу действия определенных факторов расчетная сумма платежей может существенно увеличиться (см. N – P), однако такое увеличение не обязательно потребует высоких платежей, если стороны оговорили размер максимального платежа (N – O). В этом случае расчетные платежи в размере P – R будут снижены до уровня O – S.

Обычно, если стороны отказались от твердой цены и выбрали формулу скользящей цены, то они оговаривают не только превышение, но и возможность снижения платежей ниже определенного уровня. Диапазон колебаний в 15–20% используется достаточно часто, так как если реально оказывается, что необходимо по-

вышение или понижение рассчитываемых ресурсов в размере плюс или минус 15-20%, то без переговоров по этому вопросу не обойтись.

Этот вид повышения или понижения ставок обычно объясняется какими-либо значительными событиями, возникающими, например, при продаже или покупке отделения компании. Обычно ставка процента отклонения от договорной (базисной) является предметом переговоров, но изменение этого уровня для возможного пересмотра ставок включается в контракт.

При заключении аутсорсингового контракта, как и любого коммерческого договора вообще, стороны вступают в соглашения с целью его выполнить. Компания-заказчик ожидает предоставления качественных услуг, новых идей, внимательного отношения. Поставщик, в свою очередь, надеется предоставлять необходимый комплекс услуг, получать необходимую прибыль и пользоваться репутацией на рынке. Однако даже при лучших намерениях стороны могут оказаться в неблагоприятной ситуации из-за допущенных ошибок.<sup>4</sup>



Как отмечает Д. МакГайр, президент американской компании Technology Partners International, аутсорсинговые контракты должны быть достаточно гибкими и учитывать возможные изменения отношений между партнерами. «Никто не может предугадать, что может произойти через 6 месяцев, через год или три года. Вот почему вопросам гибкости в контрактах должно уделяться много внимания в ходе переговоров».<sup>5</sup> Многие компании предполагают, что наличие гибкого аутсорсингового контракта означает оксюморон, то есть сочетание взаимно противоречащих положений, но на деле контрактные положения менее гибки». В большинстве случаев стоимостные показатели в контракте записаны достаточно жестко. Например, если компания передает в компанию-партнера отделение по информационным технологиям (с тем, чтобы в дальнейшем использовать его услуги на основе аутсорсинга) и уровень использования возможностей этого отделения снижается на 20-30%, то и стоимость продаваемого отделения уменьшается на 29-30%.

Вместе с тем, существует несколько путей, которые могут обеспечить гибкость аутсорсингового контракта и поддерживать в то же время его целостность. Один из путей – ненаказуемое прекращение контракта. Оно может быть совершено либо в отношении какой-либо одной услуги по контракту либо в отношении контракта в целом. Обычно после двух лет выполнения контракта покупатель услуг (услуги) может прервать контракт, заплатив определенную оговоренную в договоре сумму без какого-либо штрафа. Наличие такой возможности, о которой стороны знают, создает хорошую базу для ведения переговоров. В зависимости от причин, по которым покупатель может прервать контракт, он может дать продавцу возможность исправить ситуацию. Но довольно часто разрыв контракта со ссылкой на какую-либо оговоренную причину происходит достаточно быстро. Обычно оно может быть осуществлено только после окончания второго года выполнения договора. Причина такого подхода в том, что считается, что стороны в течение первого года стараются наладить ход выполнения контракта, во втором году они анализируют, как выполняется контракт и оценивают его результаты.

Кроме того, вырабатываются нормативы в отношении гибкости решений по контракту. Например, покупатель и продавец аутсорсин-

говых услуг совместно разрабатывают многолетний план и рассчитывают необходимое количество определенных ресурсов, в которых будет испытываться потребность по годам. Определяются ставки платежа за привлечение дополнительных ресурсов продавцом услуг для их покупателя (Additional Resource Charges – ARCs) и за снижение объема кредита на привлекаемые ресурсы (Reduce Resource Credits – RRCs).

Показатели ARCs и RRCs рассчитываются для ситуации, когда покупатель услуг не может четко определить свои потребности и спланировать их, в результате применяются данные показатели. Сама их выплата выглядит как премия продавцу услуг. С другой стороны, если продавец услуг обращается к их покупателю и предлагает обеспечить гарантированное увеличение дохода на определенное число лет, тогда размер повышения платежа будет меньше.

По нашему мнению, самое трудное – это определить в контракте четкую основу хороших отношений сотрудничества и одновременно – обозначить варианты изменения договоренностей. Как отмечает Д. Донахью, вице-президент американской компании US West, по самой своей природе эти формулировки должны четко оговаривать права и обязанности сторон в соответствии с контрактом и обозначить штрафные санкции, в случае нарушения обязательств. Это входит в определенной степени в противоречие с принципом гибкости условий контракта, а наличие такой гибкости важно для поддержания хороших отношений в бизнесе. Обычно группы юристов двух компаний долгое время обсуждают контракт и в конце обсуждения у них создается впечатление, «что ничего уже невозможно изменить».<sup>6</sup>

Вот почему очень важно заблаговременно разработать контракт, который именно в таком случае предусматривает возможные изменения с течением времени.

*Ответственность сторон.* В контракты включается большой блок условий, предусматривающих ответственность сторон за нарушения договорных обязательств по выполнению соглашения, в частности предусматривается право отказа заказчика от изготовленной продукции в случае, если эта продукция не соответствует условиям договора по техническому уровню, качеству и т.д., а также при несоблюдении сроков поставки, что явля-



ется исключительно важным. В ряде соглашений предусматривается возмещение прямых и косвенных убытков при несоблюдении условий контрактов на поставку компонентов для комплектации конечного продукта (машин).

Сложной проблемой является определение стоимости прекращения контракта в связи с решением покупателя переключиться на использование услуг другой компании. Здесь существуют два варианта возможного установления суммы платежа со стороны покупателя, который решил прервать контракт.

*Первый вариант.* Разумный размер платежа за прекращение договора должен включать стоимость недоамортизированных активов и договорную часть неполученной прибыли продавца аутсорсинговых услуг. Провайдер услуг получает оплату за то время, которое он потратил на проработку проекта и плату за него, которую он рассчитывал получить, но не получил от покупателя.

Например, покупатель намеревался подписать 5-летний контракт, на исполнение которого провайдер услуг 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 провайдер услуг 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, например, после истечения 2-го года, покупатель услуг должен будет заплатить провайдеру сумму недоамортизированных активов в 6 млн долл. и часть прибыли, которую планировал получить продавец.

*Второй вариант.* Во втором варианте может быть достигнута договоренность, в соответствии с которой новый провайдер услуг оплатит стоимость прекращения контракта (termination charge), первому провайдеру. Эта сумма может включать некоторую плату (transition charges) за передачу обязательств по предоставлению услуг. Например, покупатель услуг на третьем году контракта выражает желание перейти к другому провайдеру услуг, стоимость которых, в силу наличия у него определенных конкурентных преимуществ, могут быть ниже. Таким образом, сто-

имость услуг нового провайдера будет ниже. Если в процессе подписания контракта была допущена спешка, 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.

Важным стимулом аутсорсинговых контрактов являются включаемые в контракт *премии и штрафные санкции*. Как отмечает Дж. Джайра, вице-президент компании Giga Information Group (Cambridge, Massachusetts), штрафные санкции и бонусы часто бывают полезными для регулирования отношений с провайдерами услуг при обсуждении условий контракта. Однако иногда надо проявлять осторожность, в частности в случае, когда оговаривается премиальный платеж за повышение технических параметров услуги. Так, провайдер вкладывает денежные средства в повышение степени готовности, например, телекоммуникационной сети к работе с 99,96% до 99,99%, а покупателю услуг иногда это не требуется. «Если нет четко оцениваемой выгоды, то покупатель просто выбрасывает деньги на ветер», - отмечает Дж. Джайра.<sup>7</sup>

Многие покупатели услуг часто прибегают к стимулам в контракте при обсуждении условий выполнения специальных проектов или существенных изменений в используемом программном обеспечении. Такие проекты часто связаны с добавлением к компании нового программного бизнес-подразделения или изменения применения программных продуктов. В этом случае стимулы в контракте ускоряют реализацию проектов. Обычно продавец соглашается снизить цену в обмен на согласованное вознаграждение от прибыли по новому проекту. Провайдеры услуг, например, помогают покупателям разрабатывать новые варианты применения веб-сайтов, по которым они получают часть прибыли. Такие варианты целесообразны, особенно если проект включает риск. В результате договоренности, записанные в контракте, служат залогом того, что успех обеих компаний связан с новым проектом. В дополнение к помощи по внедрению на рынок нового товара продавец услуг помогает своим клиентам модернизировать различные виды бизнеса с оговоркой получения премии за достигаемую экономию издержек.



Например, одна транснациональная машиностроительная корпорация обратилась с просьбой к фирме, специализирующейся на оказании бухгалтерских услуг, перестроить ее деловые операции с тем, чтобы она могла конкурировать на современном рынке. Аутсорсинговая компания согласилась изменить форму платежа – вместо стандартной платы 30% от дохода на 10% от экономии на издержках. Бухгалтерская фирма потратила 18 месяцев на исследование каждого «укромного уголка трещинки» и разработала новые методы ведения бизнеса для компании-заказчика. После реализации рекомендаций аутсорсинговой компании было сэкономлено 250 млн долл. Однако вместо того, чтобы отблагодарить компанию за полученную солидную экономию транснациональная корпорация воспротивилась перечислению 25 млн долл., хотя она никогда бы не получила оставшиеся 225 млн долл. без услуг аутсорсинговой компании. Но, поскольку ни одна сторона не хотела идти в суд, стороны договорились о том, что транснациональная фирма заплатит 15 млн долл. немедленно, а 10 млн долл. – в рассрочку.<sup>8</sup> Конечно, такие варианты разделения дохода возможны, если компании доверяют друг другу. Но для предупреждения подобных споров рекомендуется привлекать нейтральную третью фирму, которая будет выполнять аудит проделанной работы и подписывать все платежные документы. В этом случае покупатель будет уверен, что продавец выполнит все операции по договору, а продавец услуг будет уверен, что покупатель выполнит свои обязательства по контракту. Как видно из практики, в ряде случаев стимулирующие условия выполнения обязательств не помогают. Продавец и покупатель должны работать друг с другом и совместно выработать варианты из множества возможных путей.

### **Подготовка к переговорам**

Выработав позиции к переговорам, оба партнера ведут оценку аутсорсинговых операций различных фирм, проводят необходимые сравнения с целью уточнения точной цены аутсорсинговых операций в соответствии с новым или измененным контрактом. Обычно весь процесс определения заключения контракта включает несколько (8 - 10) последовательных шагов. По нашему мнению, самое главное – что

точно определить, а что же стороны хотели бы иметь в результате выполнения аутсорсингового контракта. Дело в том, что часто работники компаний, которым поручено ведение переговоров по частным вопросам, не представляет себе ясно, в чем стратегическая цель компании. Например, одному из высших менеджеров поручается провести переговоры по информационным технологиям, группа составляется из специалистов этого подразделения. Их взгляды на бизнес различаются. Специалисты в области информатики стремятся сохранить свои определенные интересы и им не хватает широты мышления для достижения стратегических целей компании на длительный период. Эти специалисты стремятся решить вопросы стоимости и сроков передачи собственности, они обычно далеки от проблематики установления партнерства и выявления синергического эффекта. Также не обсуждаются вопросы изменений в технологии и новые направления бизнеса.<sup>9</sup>

Для правильного построения тактики переговоров необходимо четко соблюдать порядок ведения коммерческого документооборота в аутсорсинге. Чтобы заинтересовать потенциального продавца аутсорсинговых услуг покупатель должен правильно составить запрос на высылку коммерческого предложения. Обычно в коммерческой практике этот запрос называют «Приглашением к высылке коммерческого предложения». В международном коммерческом документообороте он имеет название «Запрос на высылку коммерческого предложения» - Request for Proposal (RFP).<sup>10</sup>

Вторая фаза - рассылка продавцом услуг конкретных коммерческих предложений (RFPs) потенциальным покупателям услуг и оценка их ответов. Третья фаза - выбор сначала трех, а затем двух потенциальных поставщиков – считается сложной и дорогостоящей. На эту фазу приходится много переговоров и зарубежных командировок, так как часто в качестве продавцов аутсорсинговых услуг привлекаются зарубежные фирмы. При правильном подходе к работе фаза 3 может потребовать расходов в несколько миллионов долларов. Потенциальные продавцы услуг должны продемонстрировать, как они считают наилучшим образом оказывать услуги. Далее следует ответ заказчика – он сообщает, насколько ему подходят условия коммерческого предложения и какие



из них желательно изменить. На четвертой фазе определяется цена пакета услуг, которые будут оказываться в течение нескольких лет. Пятая фаза – обсуждение процесса управления ходом оказания услуг, в ходе нее определяется, как компания будет управлять процессом оказания услуг.

Обсуждение проблем снижения стоимости аутсорсинговых операций целесообразно начинать уже на первой фазе коммерческих переговоров. При этом иногда ответственные лица решают подписать контракт до того, как они выработают представление о решении проблемы, предложения продавца об изменении характера оказания услуг, пределов изменения цены в расчете на несколько лет и процесса управления предоставлением услуг. В этом случае, трудозатраты по доработке контракта увеличиваются вдвое по сравнению с тем, если бы они их проработали в свое время, то есть перед подписанием контракта. Кроме того, возрастают издержки по выработке договора.<sup>11</sup>

### **Использование посреднических фирм для заключения аутсорсингового контракта.**

Международные контракты по аутсорсингу обеспечивают рост прибыльности компании-заказчика, поддержку политики компании на мировом рынке и перенос в другую страну технологии ведения деловых операций. В ряде случаев для заключения аутсорсингового контракта привлекается агентская фирма. Она обеспечивает заказчика своевременной и детальной информацией о сроках, условиях объявляемых торгов на выдачу контракта на аутсорсинговые услуги, о возможности для принципала выигрыша для них. Кроме этого, агентская фирма предоставляет сведения о потенциальных конкурентах и положении на рынке по данному товару в данной стране. Агентская фирма может воспользоваться определенными связями с рядом государственных организаций, закупающих оборудование через торги, успешнее выполнить технические и коммерческие формальности, требующиеся при участии в торгах, будучи более осведомленной об обычаях и требованиях в этой области данной страны. Особенно возрастает зна-

чение услуг агентов при участии в торгах в тех странах, где они проводятся регулярно, и правительственные организации которых составляют и утверждают специальные списки поставщиков, куда включаются также и местные агентские фирмы. Это важно для фирмы-продавца, так как находящийся в таком списке агент участвует в торгах от его имени, подписывает все необходимые документы, информирует его обо всех своих действиях, а в случае выигрыша торгов и получения заказа он же и оформляет контракт.

\*\*\*

Рассмотренные подходы к проработке условий аутсорсинговых контрактов являются весьма важными. Их соблюдение дает возможность обеспечить защиту интересов сторон при выработке условий договора. Повысить эффективность сделок, не допустить просчетов при формировании обязательств.

### **Примечания:**

<sup>1</sup> Робб Д. Управление отношениями с аутсорсерами// <http://www.WebOutsourcing.ru>

<sup>2</sup>Doig S.J., Ritter R.C., Speckhals K., Woolson D. Has Outsourcing Gone Too Far? – The MacKinsey Quarterly. N4, 2001, p. 28.

<sup>3</sup> As the Company Changes, So Goes the Contract// <http://www.OutsourcingAnalyst.com>

<sup>4</sup> Wendell Jones, CEO, Outsourcing Advisors International, Stuart Kliman. Vantage Partners LLC <http://www.firmbuilder.com>

<sup>5</sup> Problematic Areas of Cost. // <http://www.OutsourcingAnalyst.com>

<sup>6</sup>Developing a Partnership.//<http://www.OutsourcingAnalyst.com>

<sup>7</sup> Incentives: Don't Sign an Outsourcing Contract Without Them. Infoserver LLC//<http://www.OutsourcingAnalyst.com>

<sup>8</sup> Incentives: Don't Sign an Outsourcing Contract Without Them. Infoserver// LLC// <http://www.OutsourcingAnalyst.com>

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Следует отметить, что в международном коммерческом документообороте в Интернет – бизнесе такой документ, рассылаемый покупателем, называют Letter of Intent – LOI.



<sup>11</sup> Incentives: Don't Sign an Outsourcing Contract Without Them. Infoserver LLC// <http://www.OutsourcingAnalyst.com>

### **Библиография:**

Каплан Дж. Аутсорсинг - взгляды меняются // <http://www.silicontaiga.ru/home.asp?artId=7226>

Мэйор Т. Рукопожатие через океан // <http://osp.admin.tomsk.ru/ecom/2001/03/039.htm>

Робб Д. Управление отношениями с аутсорсерами// <http://www.WebOutsourcing.ru>

As the Company Changes, So Goes the Contract// <http://www.OutsourcingAnalyst.com>

Developing a Partnership.// <http://www.OutsourcingAnalyst.com>

Doig S.J., Ritter R.C., Speckhals K., Woolson D. Has Outsourcing Gone Too Far? – The MacKinsey Quarterly. N4, 2001, p. 27-29.

Fan Y. Outsourcing // [http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article\\_965/](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_965/) November 25, 2005

Holmstrom J., Hoover W.E. Jr., Louhiluoto P., Vasara A.A. The other end of the supply chain// [http://premium.mckinseyquarterly.com/Operations/Supply\\_Chain\\_Logistics/The\\_other\\_end\\_of\\_the\\_supply\\_chain\\_376](http://premium.mckinseyquarterly.com/Operations/Supply_Chain_Logistics/The_other_end_of_the_supply_chain_376)

Holstein W.J. Sidestepping Disaster Extending supply chains to low-cost nations may make economic sense, but disruptions from natural catastrophes can drown the gains. // <http://www.strategy-business.com/li/leadingideas/li00085?tid=230&pg=all>

<http://www.outsourcing.com/>

Incentives: Don't Sign an Outsourcing Contract Without Them. Infoserver LLC//<http://www.OutsourcingAnalyst.com>

Offshoring Services: Which Are the World's Top Locations — and Why?// Published: May 05, 2004 in Knowledge@Wharton // <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=922&CFID=5396538&CFTOKEN=94643810&jsessionid=9a30213567793764793e>

Outsourcing Helps European Companies Compete Globally. // <http://www.outsourcing-journal.com>.

Prastacos G. An integrated framework for managing change in the new competitive landscape/ G. Prastacos, K. Soderquist, Y. Spanos, L. van Wassenhove // European. management journal. - Oxford, 2002. -Vol.20, N1.-P.55-71.

Problematic Areas of Cost. // <http://www.OutsourcingAnalyst.com>

Quinn J.B. Strategic Outsourcing.// J. B. Quinn, F. G. Hilmer // The MacKinsey Quarterly. N1, 1995, p.49.

Wendell Jones, CEO, Outsourcing Advisors International, Stuart Kliman. Vantage Partners LLC <http://www.firmbuilder.com>

Why Corporations Pursue BPO// Published: March 25, 2004 in Knowledge@Wharton // <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=860>

Yolin J.-M., Berbinaut J., Scherer K., Bette J. Internet et enterprise: Mirages et opportunités? // -Ministere de l'economie, des finances et de l'industrie. - P., 2005. - 434 p. - Mode of access: <http://www.yolin.net.mirage2005-f.zip/>; <http://www.evariste.com/yolin/2005>.

Schachter G., Cohen B., Schachter F. Policies for Multinational Corporations// Intereconomics. 1975. N2, p. 42-45.

Schwarzwaelder S. Make or Buy? - The MacKinsey Quarterly. N4, 2001, p. 4-10.

