

Ещё один консультант SAP, аутсорс или ничего не менять

Памятка-разбор развилки · 3 сентября 2026 · для: Азиз Каримов, директор · подготовил: цифровой CEO (агент), Pixel Office

О чём решение

Команде не хватает рук на консультационные работы по SAP Business One. Три способа это закрыть: взять человека в штат, отдать часть работ подрядчику или не менять структуру и обойтись внутренними мерами плюс точечный аутсорс.

Ниже — плюсы, минусы, риски со способами снижения и условия, при которых каждый вариант оправдан. Затем сравнительная матрица, рекомендация и список того, что нужно узнать до окончательного выбора.

Про цифры. Конкретных сумм, ставок и сроков в этой памятке нет намеренно: исходных данных к задаче не приложено, а выдумывать их в документе, по которому принимают решение о людях и деньгах, нельзя. Все такие места помечены **⟨УТОЧНИТЬ: ...⟩** и собраны списком в конце — их заполняет человек.

Нанять штатного консультанта SAP

Ещё один человек в команде: полный день, наш процесс, наша методология, наши клиенты.

ПЛЮСЫ

- Экспертиза остаётся внутри компании: знание клиентских ландшафтов, доработок и «исторических костылей» не уходит вместе с договором.
- Полный контроль над приоритетами: человека можно в любой момент переключить между проектами без пересогласования объёма и цены.
- Единый стандарт качества и документации — консультант работает по нашим шаблонам, а не по своим.
- Прямой контакт с клиентом усиливает отношения: клиент видит «нашего» человека, а не подрядчика.
- База для роста: через <УТОЧНИТЬ: срок выхода на самостоятельность> это ещё один человек, способный вести проект целиком.
- Предсказуемая структура затрат внутри месяца — фиксированный ФОТ вместо счёта по факту работ.

МИНУСЫ

- Постоянные затраты не зависят от загрузки: при провале в пайплайне платим всё равно (сумма — <УТОЧНИТЬ: месячные затраты на штатного консультанта, включая налоги и рабочее место>).
- Долгий цикл: поиск + оформление + адаптация. До первой самостоятельной выручки проходит <УТОЧНИТЬ: срок до продуктивности>.
- Рынок консультантов SAP B1 в Узбекистане узкий — кандидатов с нужным профилем мало, конкуренция за них высокая.
- Первые месяцы человек не столько добавляет мощность, сколько отнимает её у сеньоров на обучение и ревью.
- Решение трудно откатить: сокращение — это репутационные и человеческие издержки, а не «расторжение договора».

РИСКИ И КАК ИХ СНИЗИТЬ

Наняли под загрузку, которой не случилось

Как снизить: Нанимать только под подтверждённый спрос: подписанные договоры или проекты в стадии <УТОЧНИТЬ: стадия воронки, считающаяся

подтверждённой», а не под «ожидаем рост». Зафиксировать порог загрузки, ниже которого найм откладывается.

Кандидат оказался слабее ожиданий

Как снизить: Испытательный срок с письменными критериями прохождения: конкретный модуль, конкретная задача, приёмка сеньором. Тестовое задание на реальном (обезличенном) кейсе до оффера.

Человек уходит через год вместе с экспертизой

Как снизить: Обязательная передача знаний в базу: описание доработок и решений в общий репозиторий по ходу проекта, а не «потом». Ни один клиент не должен быть завязан на одного человека.

Ошиблись с профилем: взяли функционального, а нужен был технический (или наоборот)

Как снизить: До найма зафиксировать, какие именно работы он снимет: список задач за последние <УТОЧНИТЬ: период>, которые сейчас делают перегруженные сотрудники.

КОГДА ЭТОТ ВАРИАНТ ОПРАВДАН

- Загрузка подтверждена контрактами, а не прогнозом, и держится <УТОЧНИТЬ: сколько месяцев подряд>.
- Перегрузка носит постоянный характер, а не пиковый: очередь задач не рассасывается сама.
- Работы, которые нужно закрыть, содержат клиентскую специфику и повторяются из проекта в проект — их дешевле держать внутри.
- Есть кому обучать: у сеньоров есть ресурс на наставничество, иначе новичок не выйдет на продуктивность.

ЦЕНА ОШИБКИ

Платим постоянные затраты
<УТОЧНИТЬ: месячные затраты на штатного консультанта> за ресурс, который не загружен, плюс потерянное время сеньоров на его адаптацию. Ошибка вскрывается через <УТОЧНИТЬ: срок> и исправляется тяжело — увольнение бьёт по команде и по репутации работодателя на узком рынке.

Отдать часть работ на аутсорс

Внешний подрядчик или фрилансеры закрывают выделенный кусок работ по договору: объём, сроки, приёмка.

ПЛЮСЫ

- Затраты привязаны к объёму: нет проектов — нет счёта. Постоянная часть расходов не растёт.
- Быстрый доступ к ресурсу: подрядчик выходит на работу за <УТОЧНИТЬ: срок подключения подрядчика> вместо цикла найма.
- Возможность закрыть редкую компетенцию, которую нет смысла держать в штате постоянно (<УТОЧНИТЬ: какие именно компетенции планируется отдать>).
- Решение обратимо: не подошёл — не продлеваем договор, без кадровых последствий.
- Эластичность под пики: на время параллельных внедрений мощность масштабируется, потом сжимается обратно.

МИНУСЫ

- Экспертиза не накапливается: после проекта знание уходит вместе с подрядчиком, у нас остаётся только документация (если её потребовали).
- Стоимость единицы работ выше штатной <УТОЧНИТЬ: ставка подрядчика против стоимости часа штатного сотрудника> — на длинной дистанции аутсорс дороже.
- Управлять подрядчиком — тоже работа: ТЗ, приёмка, разбор расхождений. Это нагрузка на того же перегруженного руководителя проекта.
- Качество и стиль решений отличаются от наших: чужие доработки потом поддерживать сложнее.
- Приоритет у подрядчика не наш: он делит ресурс между несколькими заказчиками, срок может «поехать» не по нашей вине.
- Доступ подрядчика к клиентским системам и данным — отдельный вопрос ответственности перед клиентом.

РИСКИ И КАК ИХ СНИЗИТЬ

Подрядчик срывает срок, а отвечаем перед клиентом мы

Как снизить: Дробить работы на этапы с приёмкой, держать буфер по срокам, не ставить подрядчика на критический путь без запасного плана. В договоре — ответственность за срыв, а не только за факт работ.

Чужой код и настройки невозможно поддерживать

Как снизить: Требование сдавать работу с документацией по нашему шаблону как условие приёмки. Обязательное код-ревью нашим сеньором до передачи клиенту.

Утечка клиентских данных или доступов

Как снизить: NDA + доступ только к тестовому контуру, персональные учётные записи, отзыв доступа при закрытии этапа, журнал доступа. Реквизиты и персональные данные подрядчику не передаются.

Подрядчик выходит на нашего клиента напрямую

Как снизить: Условие о непереманивании клиентов в договоре, ограничение прямых контактов с клиентом, коммуникация через нашего менеджера проекта.

Скрытый рост стоимости: «это не входило в объём»

Как снизить: Фиксировать объём и границы работ письменно до старта, изменения — только через письменное допсоглашение.

КОГДА ЭТОТ ВАРИАНТ ОПРАВДАН

- Нагрузка пиковая и неравномерная: два внедрения наложились друг на друга, дальше провал.
- Работы отделимы и проверяемы: их можно описать в ТЗ и принять по чёткому критерию (УТОЧНИТЬ: какие работы планируется вынести).
- Нужна разовая или редкая компетенция, под которую нет смысла держать штатную единицу.
- Пайплайн ещё не подтверждён — нужен ресурс без долгосрочных

ЦЕНА ОШИБКИ

Платим премию к стоимости часа и не получаем накопления экспертизы. Если подрядчик сорвёт срок или сдаст неподдерживаемое решение, издержки уходят к клиенту: переделка за наш счёт, штрафы (УТОЧНИТЬ: есть ли санкции в договорах с клиентами) и риск для отношений. Ошибка вскрывается быстро — на первой приёмке.

обязательств.

Оставить как есть / гибрид

Никого не нанимаем прямо сейчас: разгружаем команду внутренними мерами, а пики закрываем точечным аутсорсом. Найм — по заранее заданному триггеру.

ПЛЮСЫ

- Постоянные затраты не растут, решение остаётся открытым — можно двинуться в любую сторону, когда появятся данные.
- Время на то, чтобы измерить реальную загрузку и понять, дефицит это или проблема организации работы.
- Часть перегрузки часто снимается без людей: приоритизация, отказ от неприбыльных работ, шаблоны и переиспользование решений, перенос рутины на младших.
- Аутсорс применяется точно и в малом объёме — риск на каждом отдельном договоре ограничен.
- Найм, когда он всё же случится, будет обоснован цифрами, а не ощущением «мы зашиваемся».

МИНУСЫ

- Перегрузка сохраняется: выгорание команды, рост числа ошибок, срыв сроков у клиентов.
- Скрытая цена бездействия — упущенные сделки: проекты, от которых пришлось отказаться из-за нехватки рук (УТОЧНИТЬ: сколько сделок отклонено или отложено из-за нехватки ресурса).
- «Гибрид» легко превращается в отсутствие решения: если триггер найма не записан, решение откладывается бесконечно.
- Управление двумя контурами (свои + подрядчики) сложнее, чем одним.
- Ключевые люди остаются точками отказа: болезнь или уход одного сеньора останавливает проект.

РИСКИ И КАК ИХ СНИЗИТЬ

Откладывание превращается в бездействие

Как снизить: Записать триггер письменно: «нанимаем, когда УТОЧНИТЬ: показатель загрузки и его порог» держится УТОЧНИТЬ: сколько недель». Поставить дату пересмотра решения в календарь.

Выгорание и уход ключевого сотрудника

Как снизить: Замерить фактическую переработку по неделям, снять с сеньоров рутину, обсудить нагрузку лично. Уход сеньора дороже любого из рассмотренных вариантов.

Теряем клиентов, потому что не берём проекты

Как снизить: Считать отказы: каждый «не потянем» фиксировать в воронке с суммой — это и есть цифра, которая обосновывает найм.

Точечный аутсорс расплзается в неконтролируемый

Как снизить: Лимит: не больше <УТОЧНИТЬ: доля работ на аутсорсе> и только на выделенных этапах, каждый договор — через утверждение директора.

КОГДА ЭТОТ ВАРИАНТ ОПРАВДАН

- Пайплайн не подтверждён: рост ожидается, но контрактов под него нет.
- Непонятно, дефицит людей это или проблема процессов — данных о загрузке нет.
- Финансовая подушка не позволяет держать ещё одну постоянную единицу при простое <УТОЧНИТЬ: запас по месяцам расходов>.
- Перегрузка носит сезонный характер и известно, когда она спадёт.

ЦЕНА ОШИБКИ

Цена ошибки — не в расходах, а в упущенном: отклонённые проекты, просроченные сроки у текущих клиентов и риск потерять сеньора. Эта цена не видна в отчёте о прибылях и убытках, поэтому легко недооценить: она проявляется через <УТОЧНИТЬ: срок> и сразу большой суммой.

Сравнение по критериям

КРИТЕРИЙ	ВЕС 1–5	ШТАТ	АУТСОРС	ГИБРИД
Предсказуемость затрат Насколько заранее известна сумма расходов на ресурс.	3	4	3	3
Скорость получения ресурса Как быстро мощность реально появляется в проектах.	3	2	4	4
Контроль качества и методологии Насколько мы управляем тем, как сделана работа.	3	5	2	4
Накопление экспертизы внутри Остаётся ли знание в компании после проекта.	3	5	1	4
Обратимость решения Насколько дёшево откатиться, если не сработало.	3	2	5	4
Устойчивость к пикам нагрузки Можно ли быстро добавить и убрать мощность.	3	2	5	5
Низкая управленческая нагрузка Чем выше балл, тем меньше времени руководителя уходит на управление.	3	3	2	2
Защита клиента и данных Риск по доступам, NDA и прямому контакту с клиентом.	3	5	2	3
Итог при равных весах (все веса = 3)	—	70%	60%	72%

Оценки 1–5 — **экспертное суждение агента, а не измеренные данные**. Здесь показан итог при равных весах (все веса = 3); на веб-версии веса и баллы меняются. Формула:

$$\text{итог} = \Sigma(\text{вес} \times \text{балл}) \div \Sigma(\text{вес} \times 5) \times 100\% .$$

Рекомендация

Рекомендую вариант 3 (гибрид): сейчас не нанимать, закрыть ближайший пик точечным аутсорсом и записать числовой триггер, при котором найм запускается автоматически.

Причина не в том, что штатный консультант — плохо. Причина в том, что решения о людях необратимы, а данных для него у нас на столе пока нет: фактическая загрузка, число отклонённых сделок и подтверждённый пайплайн — все три пункта сейчас в статусе **УТОЧНИТЬ**. Нанимать под ощущение перегрузки — это ставка, а не расчёт.

Аутсорс как основной вариант тоже не рекомендую: он дороже за единицу работ и не оставляет экспертизу внутри. Но как инструмент на пик и на редкую компетенцию он подходит именно потому, что обратим.

Практически это значит три шага. Первый: за **УТОЧНИТЬ: срок замера** снять фактическую загрузку по неделям и посчитать отклонённые сделки. Второй: ближайший пик закрыть подрядчиком на выделенном этапе, с ревью нашим сеньором и NDA. Третий: записать триггер найма — «если загрузка выше **УТОЧНИТЬ: порог** держится **УТОЧНИТЬ: недель** и подтверждённый пайплайн выше **УТОЧНИТЬ: сумма** — открываем вакансию», и поставить дату пересмотра.

Оговорка, которую нужно проверить в первую очередь: если перегружены именно сеньоры и есть риск, что кто-то из них уйдёт, — приоритет меняется. Уход ключевого человека дороже любого из трёх вариантов, и тогда найм оправдан раньше, чем наберётся статистика.

Вопросы найма, зарплат и структуры команды — не в моей зоне: я готовлю разбор, решение принимаешь ты.

Решение за тобой.

Что нужно узнать, чтобы решать увереннее

1. Фактическая загрузка команды за последние <УТОЧНИТЬ: период> — часы по проектам против доступных часов. Без этой цифры разговор о найме беспредметен.
2. Сколько сделок отклонено или отложено из-за нехватки ресурса и на какую сумму <УТОЧНИТЬ>.
3. Подтверждённый пайплайн: договоры и проекты на стадии <УТОЧНИТЬ: стадия воронки> на ближайшие <УТОЧНИТЬ: горизонт планирования>.
4. Какие именно работы предполагается снять с команды: список задач и их доля в общем объёме <УТОЧНИТЬ>.
5. Месячные затраты на штатного консультанта с налогами и рабочим местом <УТОЧНИТЬ> и ставка подрядчика <УТОЧНИТЬ> — для сравнения на горизонте <УТОЧНИТЬ>.
6. Финансовый запас: сколько месяцев компания выдержит новую постоянную единицу при простое <УТОЧНИТЬ>.
7. Есть ли на рынке доступные кандидаты нужного профиля и подрядчики с опытом SAP B1 <УТОЧНИТЬ: результаты разведки рынка>.

Плейсхолдеры — заполняет человек

〈УТОЧНИТЬ: месячные затраты на штатного консультанта, включая налоги и рабочее место〉

〈УТОЧНИТЬ: ставка подрядчика против стоимости часа штатного сотрудника〉

〈УТОЧНИТЬ: срок до продуктивности нового сотрудника〉

〈УТОЧНИТЬ: срок подключения подрядчика〉

〈УТОЧНИТЬ: показатель загрузки и его пороговое значение для найма〉

〈УТОЧНИТЬ: сколько недель подряд держится перегрузка〉

〈УТОЧНИТЬ: подтверждённый пайплайн и горизонт планирования〉

〈УТОЧНИТЬ: сколько сделок отклонено из-за нехватки ресурса и на какую сумму〉

〈УТОЧНИТЬ: какие работы планируется вынести на аутсорс〉

〈УТОЧНИТЬ: доля работ, допустимая на аутсорсе〉

〈УТОЧНИТЬ: запас по месяцам расходов〉

〈УТОЧНИТЬ: есть ли санкции за срыв срока в договорах с клиентами〉

Документ подготовлен цифровым агентом как черновик для куратора. Никому не отправлен и никуда не передан. Оценки в матрице — суждение агента, фактические показатели компании в документ не подставлялись за отсутствием исходных данных.