

10.3. НЕЯВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АУТСОРСИНГА

Северов А.С., аспирант Академии труда и социальных отношений, ведущий разработчик КБ «Ренессанс-капитал»

Данная статья посвящена одному из наиболее актуальных вопросов современной экономики – аутсорсингу услуг. Основными задачами являются анализ теоретических вопросов аутсорсинга, неявных проблем его использования, их связи и выработки практических рекомендаций внедрения аутсорсинга.

Автор формулирует определения аутсорсинга и предлагает наиболее общую классификацию видов аутсорсинга на основе предложенного определения. Основываясь на определении и классификации, формулируются основные проблемы внедрения и использования аутсорсинга, которые обычно не получают должного внимания. Особое внимание уделяется связи современных методов оптимизации управления ИТ-услугами и аутсорсинга. На основании анализа формулируются практические рекомендации по переходу к использованию аутсорсинга в основной деятельности организации. Основные моменты иллюстрируются примерами.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время все большее внимание в управлении предприятием уделяется такому явлению как аутсорсинг. Все большее количество статей посвящены практическим и теоретическим аспектам использования аутсорсинга в разных областях экономики.

Основное внимание приковано к преимуществам и проблемам практического использования аутсорсинга. Однако зачастую невнимательность к теоретическим вопросам приводит к сложностям в определении рецептов.

Целью данной статьи является систематизация теоретических вопросов аутсорсинга, анализ неявных проблем аутсорсинга и их связи с теоретическими вопросами аутсорсинга.

1.ОПРЕДЕЛЕНИЕ АУТСОРСИНГА

Удивительно, но ни в статьях, ни в серьезных исследованиях нет четкого определения аутсорсинга! Обычной практикой является использование интуитивного понимания этого явления. Из-за этого в одну кучу валится масса явлений – оффшорное программирование, передача локальных сетей на обслуживание внешнему подрядчику, отказ фирмы от выпуска собственного варианта некоторого изделия в пользу заказа изделия у других и т.д.

Между тем четкое определение аутсорсинга может помочь в построении четкой классификации видов аутсорсинга и нахождении решения проблем.

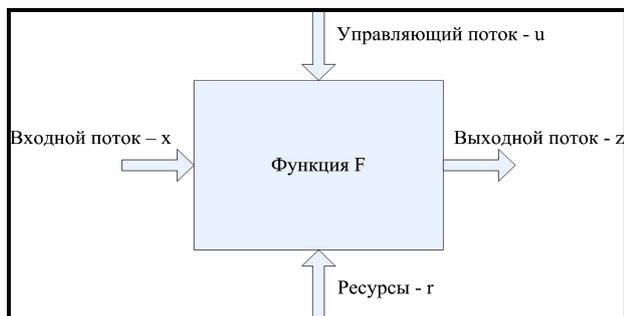


Рис. 1. Структура бизнес-функции

Для определения аутсорсинга рассмотрим деятельность фирмы. Можно сказать, что фирма имеет своей целью создание какого-то продукта (услуги) из входного потока ресурсов в рамках некоторого бизнес-процесса. Бизнес-процесс представляет из себя це-

почку бизнес-функций (на текущем уровне детализации – атомарных). Функцию можно представить как «черный ящик», преобразующий вход в выход на основании некоторых правил (рис. 1).

Таким образом, можно сказать, что обычно бизнес-функция может быть представлена как $z = F(x, u, r)$.

Пример 1

Рассмотрим упрощенную модель бизнес-процесса кредитного банка. Основная цель банка – получение дохода. На самом высоком уровне декомпозиции бизнес-процесс состоит из двух функций:

- выдача кредита клиенту;
- сбор денежных средств (и платы за их использование) с клиентов.

Упрощенная модель бизнес-процесса показана на рис. 2.



Рис. 2. Упрощенная модель бизнес-процесса кредитного банка

На каждом следующем этапе декомпозиции бизнес-функция более высокого уровня представляется в виде бизнес-процесса для дальнейшего анализа.

Что же меняется при использовании аутсорсинга? Фирма-заказчик заинтересована в том, чтобы заданному входу x соответствовал выход z (необходимого качества). Это определяет компоненты, которые могут быть «отданы» фирмой третьей стороне: собственно сама функция F , ресурсы r и управляющий поток u . Из этих трех компонентов наиболее важным с точки зрения обеспечения процесса создания продукта (услуги) является управление, наименее важным – ресурсы.

Это позволяет сформулировать определение аутсорсинга: аутсорсинг – это схема организации бизнес-процесса компании, при которой организация оставляет за собой управление только определенными бизнес-функциями. Остальные бизнес-функции остаются включенными в общий бизнес-процесс компании, однако управление ими передается поставщику услуги (внешнему или внутреннему) на основе долгосрочного договора. При этом организация отказывается от управления бизнес-функцией, но сохраняет непрерывный контроль за качеством данной услуги.

Пример 2

Рассмотрим бизнес-процесс кредитного банка из примера 1. Предположим, что банк использует услуги провайдера услуг (аутсорсера) для функции сбора денег с клиентов. В этом случае функция остается включенной в общий процесс, однако банк более не осуществляет управление ею. Провайдеру предоставляется

входной поток, а банк получает собранные с клиентов денежные средства (рис. 3). Пунктиром выделена область компетенции провайдера.



Рис. 3. Бизнес-процесс кредитного банка с использованием провайдера для функции сбора денег

2. КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ АУТСОРСИНГА

Говоря о классификации видов аутсорсинга, необходимо сразу отметить: классификация полностью зависит от выбора критерия классификации. Именно поэтому существуют отчетливые различия видов аутсорсинга в разных источниках. Кроме того, зачастую один и тот же пример может трактоваться как разные виды аутсорсинга у разных авторов. Поэтому необходимо особо задаться вопросом: по каким же критериям можно (и должно) классифицировать виды аутсорсинга?

В основном авторы и статей, и исследований используют в качестве критерия предметную область, в которой организации используют внешних поставщиков. Чаще всего при этом выделяют ИТ-аутсорсинг, производственный аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов и т.д. Второй часто используемый критерий – способ организации деятельности поставщика услуг – HR-аутсорсинг, снова аутсорсинг бизнес-процессов и т.д. Третий – географическое местоположение поставщика услуг по отношению к заказчику: оффшорный аутсорсинг, дистанционный, «на месте».

Все эти критерии создают запутанную и при этом неполную картину. Причиной этого является то, что ни один из этих критериев не отражает природу такого явления как, аутсорсинг. Гораздо удобнее при классификации опираться на приведенное выше определение аутсорсинга и выделенные компоненты бизнес-функции, подлежащие передаче внешнему поставщику. Таким образом, основным критерием являются компоненты бизнес-функции, контроль над которыми организация передает внешнему поставщику – объекты аутсорсинга. Исходя из этого, можно определить три основных вида аутсорсинга:

- ресурсный аутсорсинг – внешний поставщик обеспечивает ресурсы r ;
- аутсорсинг сервисов – внешний поставщик получает полный контроль над функцией F . Под контролем заказчика остается только входной и выходной потоки и (в некоторых случаях) управление функцией.
- аутсорсинг бизнес-процессов – внешний поставщик получает полный контроль над связанной структурой бизнес-функций.

Рассмотрим подробнее эти виды. Ресурсный аутсорсинг подразумевает, что поставщик обеспечивает какие-то виды ресурсов – машинное время, персонал (очень популярный ныне HR-аутсорсинг). Аутсорсинг сервисов подразумевает, что заказчик более не занимается вопросом, как это будет сделано, лишь вопросом, что будет сделано. В случае же аутсорсинга бизнес-процессов речь вообще идет не о задачах для достижения цели, а о самой цели, способы же ее достижения (фактически топология бизнес-функций) определяется самим поставщиком.

Особо следует подчеркнуть следующее: при любом виде аутсорсинга, его объект (ресурс, функция, бизнес-процесс) остается включенным в общий бизнес-процесс организации-заказчика! Именно это определяет отличие аутсорсера от «традиционного» поставщика товаров или услуг: аутсорсер выпускает не стандартизованный товар / услугу, а именно то, что требует заказчик!

Пример 3

Рассмотрим бизнес-процесс кредитного банка из примера 1. В примере 2 показан процесс с использованием аутсорсинга бизнес-процессов, когда весь процесс сбора денежных средств был передан внешнему поставщику услуг (провайдеру).

При использовании ресурсного аутсорсинга областью компетенции является только поток ресурсов для функции / процесса (рис. 4). Пунктиром выделена область компетенции провайдера.

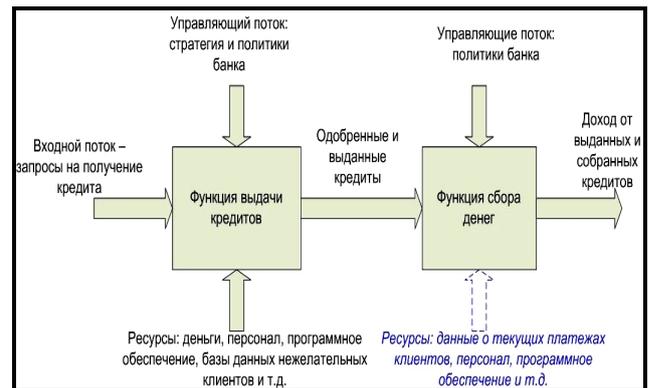


Рис. 4. Бизнес-процесс с использованием ресурсного аутсорсинга

При использовании аутсорсинга сервисов в область компетенции аутсорсера переходит сама функция (рис. 5):

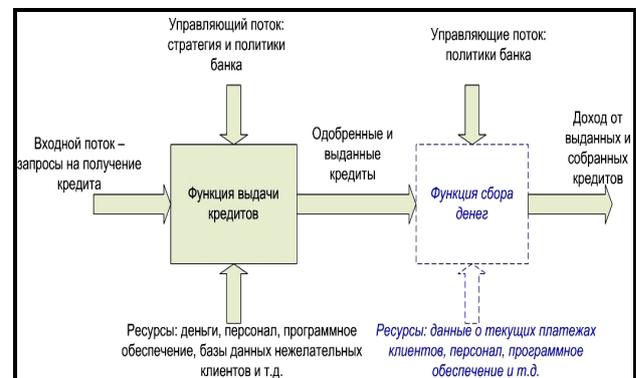


Рис. 5. Бизнес-процесс с использованием аутсорсинга сервисов

3. НЕЯВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АУТСОРСИНГА

Без всяких сомнений, сейчас можно говорить о моде на аутсорсинг. ореол панацеи и чудодейственного средства сейчас окружает аутсорсинг в мире информационных технологий. Если рассматривать основные, первичные, преимущества, то их два:

- снижение издержек;
- повышение качества услуг, оказываемых заказчиком.

Однако в восприятии слишком многих менеджеров эти преимущества являются естественными, неотъемлемыми преимуществами использования аутсорсинга любого вида. При этом большинство заказчиков не стремится афишировать результаты своего взаимодействия с поставщиками услуг. Более того, зачастую «закрывается» даже информация о том, кому именно оказывает услуги поставщик. В чем причина этого? Только ли в подозрительности и нежелании афишировать подробности своего бизнеса?

Нет. Отрывочные сведения (особенно для иностранных организаций) о неудачном опыте взаимодействия организаций-заказчиков с аутсорсерами все же появляются в СМИ. В чем же причина?

Ответ на этот вопрос подсказывает анализ статей и исследований, посвященных переходу к использованию аутсорсинга. Основные вопросы, рассматриваемые в них.

- как выбрать поставщика услуг?
- что передать на аутсорсинг?
- как заключить договор аутсорсинга – что необходимо включить в него?

Безусловно, эти вопросы важны. Однако даже правильные ответы на них не обеспечивают успех аутсорсинг-проекту. Что же тогда?

Обратимся вновь к структуре бизнес-функции и определению аутсорсинга. И для аутсорсинга сервисов и, тем более, для аутсорсинга бизнес-процессов, необходимо четко определить входы и выходы сервиса / процесса. Это автоматически подразумевает выполнение некоторых требований для сервиса / процесса:

- стандартизованность;
- определение интерфейсов доступа;
- изолированность.

Рассмотрим данные требования подробнее. Интерфейсы входа и выхода должны быть определены по двум основным причинам:

- формализация и автоматизация взаимодействия с поставщиком услуг;
- поддержка оценки качества предоставляемых услуг.

Требование по стандартизованности функции / процесса менее очевидно. Чаще всего, аутсорсеры предоставляют некие стандартные услуги, варьируя реализацию, но не сам тип услуги. Соответственно, наличие специфики в функции приведет к сложности с поиском поставщика. Наконец, изолированность подразумевает, что передача поставщику данной функции / процесса не вызовет негативных последствий внутри организации из-за неявных связей с данной функцией.

Эти требования нагляднее всего иллюстрируются теми проблемами, что возникают при их невыполнении:

- более высокие издержки на выполнение функции аутсорсером из-за неприменимости стандартных шаблонов;
- низкая эффективность поставщика из-за сложностей с формализацией входного потока бизнес-функции;
- возникновение побочных негативных эффектов из-за неучтенных, неформальных связей.

Пример 4

Рассмотрим область информационных технологий (ИТ). В настоящее время все большее распространение приобретают структурированные подходы к управлению ИТ-услугами. Цель данных методик – разработка подхода, не зависящего от конкретных поставщиков услуг. Наиболее распространена сейчас Библиотека передового опыта организации ИТ (IT infrastructure library – ITIL). В рамках данной библиотеки определены стандартные ИТ-процессы.

1. Процесс управления уровнем услуг. Целью процесса является достижение ясных соглашений с заказчиком об ИТ-услугах и реализация этих соглашений.
2. Процесс управления финансами ИТ. Касается всех экономических вопросов предоставляемых ИТ-услуг.
3. Процесс управления мощностями. Управление мощностями представляет собой процесс оптимизации расходов, времени приобретения и размещения ИТ-ресурсов с целью обеспечения выполнения договоренностей с заказчиками.
4. Процесс управления доступностью. Данный процесс обеспечивает размещение ресурсов, методов и технологий для поддержки Уровня Доступности ИТ-услуг, согласованных с заказчиком.
5. Процесс управления непрерывностью ИТ-услуг. Этот процесс касается подготовки и планирования способов устранения чрезвычайных ситуаций с ИТ-услугами в случае остановки бизнеса.
6. Процесс управления инцидентами. Данный процесс предназначен для устранения инцидента и быстрого возобновления предоставления услуг.
7. Процесс управления проблемами. Цель процесса – установление корневой причины проблемы в предоставлении ИТ-услуг.
8. Процесс управления конфигурациями. Этот процесс обеспечивает контроль изменяющейся ИТ-инфраструктуры (стандартизация и мониторинг статуса), идентификация конфигурационных единиц (инвентаризация, верификация и регистрация), сбор и управление документацией по ИТ-инфраструктуре.
9. Процесс управления изменениями. Цель процесса – определение необходимых изменений и способов их проведения с минимальным негативным воздействием на ИТ-услуги.
10. Процесс управления релизами. Процесс обеспечивает гарантию того, что в использовании находятся только протестированные и корректные версии авторизованного программного и аппаратного обеспечения.

При использовании библиотеки ITIL и заказчиком, и поставщиком услуг переход к использованию аутсорсинга заметно облегчается. В этом случае поставщик обязан предоставить стандартный процесс (например, управление конфигурациями), который заменяет такой же внутренний процесс в организации-заказчике. Соответствие процесса стандарту гарантирует, что процесс, обеспечиваемый провайдером, «интегрируется» в общий бизнес-процесс заказчика.

Четкое определение бизнес-процессов и функций компании способно оказать серьезную помощь и в следующих вопросах:

- определение области, подлежащей передаче внешнему провайдеру. В самом деле, после выделения изолированных функций намного проще вычленишь те из них, что предлагаются поставщиками;
- построение методики оценки эффективности процессов. Если нет формализованных выходов процесса, очень сложно провести количественную оценку его эффективности, часто приходится ограничиваться лишь качественной.

Для построения системы оценки эффективности процессов существуют стандартные методики – например, Система сбалансированных показателей (Система сбалансированных скоринговых карт – balanced score cards).

Использование стандартной методики упрощает построение и, кроме того, упрощает согласование системы оценок с поставщиком услуг, использующим ее же.

Пример 5

Рассмотрим ситуацию использования аутсорсинга в банковских технологиях. Предположим, кредитный банк отдал внешнему провайдеру функцию принятия решения по кредиту (одобрить / отклонить). Для построения системы оценок необходимо определить ключевые показатели эффективности (КПЭ, Key Performance Indicator – KPI). Для рассматриваемой функции принятия решения могут быть приняты следующие показатели:

- максимальная доля ошибочных одобрений (клиент получил одобрение, однако в дальнейшем не вернул кредит либо возвращал с задержками) в процентах от общего числа одобренных кредитов;
- максимальное время на принятие решения по одной заявке на кредит – в минутах;
- гарантированная пропускная способность – количество заявок на кредит, по которым принимается решение за единицу времени – заявок в минуту.

Таким образом, для организации, стремящейся к использованию аутсорсинга в своей деятельности, есть два основных варианта корректного перехода к новой модели функционирования:

- двухэтапная модель: сначала проведение реинжиниринга процессов, затем передача выбранных функций или процессов внешнему провайдеру;
- «быстрая» модель: переход к новой модели с внешним провайдером и реинжиниринг совмещены между собой.

Ниже в табл. 1 приведены достоинства и недостатки обеих моделей.

Таблица 1

СРАВНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ПЕРЕХОДА К АУТСОРСИНГУ

| Свойства | Двухэтапная модель | «Быстрая» модель |
|-------------|---|--|
| Достоинства | Более простой переход к использованию услуг внешнего поставщика; Меньший риск появления критических для компании инцидентов | Небольшая длительность процесса перехода |
| Недостатки | Большая длительность процесса перехода | Большая нестабильность преобразуемых процессов и функций; высокий риск появления критических для компании инцидентов вне преобразуемых процессов / функций |

Разумеется, каждая фирма должна выбирать сама модель перехода к аутсорсингу. Необходимо лишь помнить при выборе о следующих моментах:

- конечной целью передачи функции / процесса на аутсорсинг является улучшение его показателей эффективности (KPI – ключевые показатели эффективности). Это автоматически подразумевает сравнение значений показателей до и после перехода к аутсорсингу;
- из этого следует, что организация должна построить систему показателей процесса / функции до перехода к использованию аутсорсинга, а не после!
- внедрение системы показателей само по себе подразумевает проведение определенного реинжиниринга процессов до аутсорсинга, что делает предпочтительнее двухэтапную модель.

К неявной проблеме проведения преобразований для подготовки структуры организации-заказчика к эффективному использованию услуг внешних провайдеров

примыкает и вторая неявная проблема – проблема определения ключевой компетенции.

Современный взгляд на аутсорсинг часто выражают одной фразой: «Делай то, что у тебя получается лучше других, все остальное покупай». В основном бизнес-процессе фирмы обязан присутствовать компонент (подпроцесс или функция), определяющий уникальность фирмы. Таким компонентом может быть уникальная услуга (процесс), оказываемая клиентам, уникальный продукт, производимый фирмой, и т.д. В последнее время все большую роль в качестве такого компонента начинает играть бренд фирмы.

Именно та часть основного процесса, что напрямую связана с ключевым компонентом, и не может быть передана на аутсорсинг. Все остальные процессы / функции – могут.

Отсюда получается, что при преобразовании структуры фирмы перед принятием решения об использовании аутсорсинга, необходимо определить этот уникальный компонент.

Это очень серьезная проблема – фактически, она ребром ставит для компании вопрос о ее миссии, причем о реальной миссии, напрямую влияющей на стратегию. Подобное решение – это влияние не на краткосрочную перспективу, даже не на среднесрочную. Однако принятие подобных долгосрочных решений требует от компании определенной зрелости, достигнутой, увы, пока не многими.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разумеется, использование аутсорсинга дает организации большие преимущества. Однако для этого необходимо выполнение некоторых условий, причем не только (а на начальном этапе и не столько) поставщиком услуг, а самим заказчиком. Слишком просто посчитать переход к использованию провайдера услуг некоей панацеей, которая вылечит все проблемы фирмы в некоторой области.

К сожалению, немногие фирмы уделяют внимание рассмотренным выше неявным проблемам использования аутсорсинга. И причина здесь, скорее всего, в следующем:

- очень многие фирмы обращаются к услугам аутсорсеров из-за того, что не могут наладить нормальную работу некоей бизнес-функции (процесса) и ее взаимодействие с остальными частями организации. Их действия по передаче функции провайдеру напоминают попытки избавиться от головной боли, желательны затратив минимум усилий. Понятно, что менее всего такие организации думают о подготовке к аутсорсингу;
- во многих областях (например, в информационных технологиях) аутсорсинг стал очень модным в последнее время. Эта мода зачастую приводит к тому, что руководство организации даже не рассматривает другие варианты оптимизации своей деятельности, кроме аутсорсинга.

Указанные причины способствуют провалу аутсорсинговых проектов и разочарованию руководства фирмы. Сведения о подобных провалах крайне скупо освещаются в печати. И это понятно – в их публикации не заинтересованы ни заказчик, ни поставщик услуг.

Особо следует подчеркнуть, что в анализе рассмотренных выше неявных проблем заинтересованы поставщики. Уже сейчас во многих областях аутсорсинга (особенно, конечно, в информационных технологиях) предложение услуг превышает спрос, заказчики могут выбирать. Из-за этого аутсорсеры зачастую действуют по принципу: «Хватаем, что можем, потом разберемся!» А затем начинает выплывать неготовность фирмы к аутсорсингу, и поставщик начинает осознавать масштаб проблем, переложенных на него.

Все вышеперечисленное позволяет сделать следующие выводы:

- аутсорсинг, бесспорно, предоставляет фирме большие преимущества, однако только при исполнении определенных требований к самому заказчику;
- организация-заказчик должна быть подготовлена к использованию внешнего провайдера;
- даже высокий уровень профессионализма поставщика не способен обеспечить улучшение деятельности заказчика, если тот сам не готов прикладывать к этому заметные усилия.

Возможно, эти выводы покажутся излишне пессимистичными. Это не так. Ведь главная цель – заставить посмотреть на аутсорсинг не как на модную панацею от проблем, а как на сложный рецепт, многое требующий и многое дающий.

Литература

1. Клементс, Стюарт. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Стюарт Клементс, Майкл Доннеллан при участии Седрика Рида; под общ. Ред. В. В. Голда; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой. – М.: Вершина, 2006.
2. Эдвард Йордон. Аутсорсинг. Переводчик О. Труфанов. Научный редактор А. Головки. – М.: Издательство «Лори», 2006
3. Биберштейн Н., Боуз С., Фиаммант М., Ша Р. Компас в мире сервис-ориентированной архитектуры (SOA): ценность для бизнеса, планирования и план развития предприятия / Пер. с англ. – М.: КУДИЦ-ПРЕСС, 2007.
4. Август-Вильгельм Шеер. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. Пер. с англ. Михайловой Н. А. – М.: Издательство АОЗТ «Просветитель», 1999.
5. Сергей Шашурин: В России практически все важные ИТ-темы проходят через этап «моды». CNews.ru: Обзоры и обозрения. <http://cnews.ru/reviews/free/itservice2006/int/sibintek>.
6. Александр Замятин: ИТ-аутсорсинг – лишь одна из реализаций аутсорсинга как эффективной модели организации современного бизнеса. CNews.ru: Обзоры и обозрения. <http://cnews.ru/reviews/free/itservice2006/int/techserv2>.
7. Андрей Егоров. Как выбрать партнера-аутсорсера. CNews.ru: Обзоры и обозрения. http://cnews.ru/reviews/free/itservice2006/articles/it_select.shtml.
8. Антон Ворыхалов/CNews Analytics. Мультисорсинг увеличит шансы поставщиков из СМБ. CNews.ru: Обзоры и обозрения. http://cnews.ru/reviews/free/itservice2006/articles/it_control.shtml.
9. Владимир Карачоровский/CNews Analytics. Аутсорсинг как философия бизнеса: новое в содержании услуг. CNews.ru: Обзоры и обозрения. http://cnews.ru/reviews/free/itservice2006/articles/it_auto.shtml.
10. A.V. Maynard. Outsourcing 101 – A Primer. http://www.technologyevaluation.com/Research/ResearchHighlights/Outsourcing/2004/01/research_notes/TU_OE_XAM_01_17_04_1.asp.
11. CNews Analytics. Бизнес разуверился в аутсорсинге. CNews.ru: Обзоры и обозрения. <http://www.cnews.ru/news/top/index.shtml?2005/06/08/179306>.
12. Nick Huber. One in two companies outsource some or all of IT function in UK. <http://www.computerweekly.com/Articles/2001/11/29/183995/one-in-two-companies-outsource-some-or-all-of-it-function-in.htm>.

Северов Алексей Сергеевич

РЕЦЕНЗИЯ

Статья автора посвящена одному из наиболее актуальных вопросов современной экономики – аутсорсингу услуг. Данное явление в последнее время приобретает всё большую известность при недостатке аналитических работ, ему посвященных.

В работе сформулировано авторское определение аутсорсинга как способа организации деятельности компании. Это определение базируется на анализе бизнес-процессов и процесс-ориентированном управлении, что особенно актуально в последнее время. Также автором предложена классификация видов аутсорсинга.

Основной упор в работе сделан на не очевидных на первый взгляд проблемах использования аутсорсинга, слабо отраженных в исследованиях. Анализируя эти проблемы, автор вскрывает их природу и предлагает возможные варианты решения данных.

На основании вышеперечисленного, полагаю целесообразным публикацию данной статьи в журнале.

Рудык Э.Н., д. э. н., профессор кафедры экономики и менеджмента Академии Труда и Социальных отношений

10.3. IMPLICIT PROBLEMS OF OUTSOURCING

A.S. Severov, the Post-graduate Student of Academy of Transactions and the Social Rationes, the Leading Development engineer KB «Renaissance-capital»

This article is devoted to outsourcing – one of the most actual areas of management. Its main purposes are analysis of the theoretical aspects of outsourcing, its implicit problems, their relationship and creating practical recommendations of its implementation.

It is formed definition of outsourcing and offered the most general classification based on the definition. Basing on this definition and classification author makes analysis of most important problems in implementing outsourcing that generally don't have enough attention. Special attention is paid to relationship between modern methods of IT service management. Some practical recommendations for transition to outsourcing are formed basing on analytical information. Main concepts are illustrated by examples