

УДК 338.22
ББК 65.050
Е-67

Епифанова Елена Сергеевна, соискатель Майкопского государственного технологического университета, т.: 89094691365.

АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПЕРЕДАЧЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА АУТСОРСИНГ
(рецензирована)

В статье исследуются проблемы анализа бизнес-процессов и определение целесообразности их вынесения на аутсорсинг в рамках общефирменной стратегии; рассматриваются вопросы формирования системы управления подрядчиками.

Ключевые слова: аутсорсинг, алгоритм, приоритетные виды бизнеса, бизнес-модель бизнеса, стратегия аутсорсинга, выбор аутсорсера.

Epifanova Elena Sergeevna, seeker of Maikop State Technological University, tel.: 89094691365.

ALGORITHM FOR DECISION ON BUSINESS PROCESSES TRANSFER TO OUTSOURCING

The article investigates the problems of business processes analysis and expediency determination of their submission to the outsourcing within the whole strategy of the company. Questions of the formation of the contractors control system have been considered.

Keywords: outsourcing, the algorithm, the priority of business, the business model of business, outsourcing strategy, the choice of outsourcing.

Аутсорсинг представляет собой способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения усилий на основном предмете деятельности и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям. Он позволяет повысить эффективность выполнения определенных функций предприятий в области информационных технологий, снабжения и поставок, обслуживания, финансов, обеспечения персоналом и производства. Аутсорсинг помогает компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, ускорения адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения рисков.

Основой успешного использования бизнес-модели аутсорсинга является предварительное детальное планирование и построение эффективной экономической модели, учитывающей анализ стоимости внутренних и внешних ресурсов. Основой технологии результативного запуска аутсорсингового проекта является последовательная схема анализа, четкое представление обо всех задачах, которые надо решить за время подготовки решения о целесообразности использования аутсорсинга. Как показывает практика, большинство компаний, впервые прибегающих к аутсорсингу, просто не представляют, с чего начать и что делать.

На основе анализа работ российских и зарубежных ученых [1, 3, 4, 5, 6] оценки практических аспектов применения аутсорсинга можно предложить следующий алгоритм процедуры принятия решения о передаче бизнес-процессов на аутсорсинг.

На первом этапе алгоритма необходимо четко обозначить приоритетные виды бизнеса, определить, что является основой конкурентных преимуществ фирмы, и, по сути, решить вопрос – куда вкладывать деньги? Концентрация ресурсов на стратегически важных направлениях позволит повысить конкурентоспособность продукции до лучших аналогов, представленных на рынке. Для российских компаний проблема концентрации на главном является исключительно важной, поскольку российские фирмы имеют меньше ресурсов для развития, и выпускаемая продукция существенно уступает по эксплуатационным характеристикам зарубежным образцам. Выделенные приоритетные виды бизнеса должны обеспечиваться ресурсами в первую очередь и, если необходимо, привлекать ресурсы с других направлений бизнеса. Анализ показал, что определяющими параметрами для выбора должны быть:

- перспективы рынка данного бизнеса;
- конкурентная позиция товара / услуги на рынке;
- потенциальная и текущая рентабельность бизнеса;
- взаимосвязь финансовых и технологических аспектов бизнеса компании;
- состояние оборудования;
- возможные объемы инвестиций для развития бизнеса;
- синергия от деятельности сложившейся совокупности видов бизнеса.

Задача выделения приоритетных видов бизнеса чрезвычайно сложная, требует ситуационного подхода и применения качественных методов исследования. С помощью экспертных оценок, привлекая как можно большее число специалистов, в том числе внешних для организации, должен делаться окончательный вывод с учетом главного критерия – конкурентоспособность бизнеса. При принятии решения всегда следует помнить, что важнейшим фактором успеха фирмы на рынке являются, прежде всего, ключевые компетенции, представляющие собой способность компании осуществлять какой-либо бизнес-процесс эффективнее конкурентов. В качестве инструментов оценки, позволяющих с различных аспектов проводить качественную оценку и классифицировать большинство функций могут, быть использованы: модель McKinsey; матрица, предложенная консультантами «Price Warehouse Coopers»; модель BCG, предложенная Ш. Дертнингом, главой московского офиса BCG; матрица аутсорсинга Д.Хлебникова как инструмент двухфакторного анализа.

Следующим этапом является выбор бизнес-модели ведения бизнеса, которая непосредственно влияет на возможность использования компанией аутсорсинга бизнес-процессов. Бизнес-модель как организация ведения бизнеса включает: степень диверсификации производства; степень вертикальной интеграции; степень горизонтальной интеграции; степень самостоятельной организации производства; организационную структуру управления фирмой – линейно-функциональная, дивизиональная (по товарному принципу, по рынку продаж, по потребителям), адаптивная (матричная, проектная).

Так, при линейно-функциональной структуре, доминирующей в настоящее время в российских компаниях, затруднено управление отдельными направлениями как видами бизнеса. Менеджмент осуществляется по отдельным функциям (логистика, маркетинг, производство) единым для всех направлений бизнеса, что затрудняет выделение отдельных бизнес-процессов и возможную передачу части из них на аутсорсинг. Организационная структура дивизионального типа позволяет каждому бизнес-направлению выполнять свои функции маркетинга, сбыта, производства, рекламы и т.д. выделение в данном случае бизнес-процессов закладывает логическую основу применения аутсорсинга в компании.

В рамках следующего блока алгоритма формируется стратегия аутсорсинга. По данным различных исследований, от 20 до 50% всех аутсорсинговых сделок терпят неудачу, и одна из причин этого – игнорирование или недооценка предприятиями стратегического характера аутсорсинга. Именно поэтому вопрос значимости аутсорсинговой стратегии для бизнеса и необходимости её разработки в русле общей бизнес-стратегии становится всё более важным для менеджмента компаний. Анализ показывает, что в вопросах стратегии аутсорсинга, её месте в стратегии управления ресурсами предприятия, нет достаточной ясности. Часто руководство компаний затрудняется с достаточной степенью определенности сформулировать собственные требования и ожидания, поскольку не имеет четкой политики по проблеме – производить самим или покупать у сторонних организаций, и менеджмент работает в режиме оперативного управления. Как показывает практика, вопросы эти должны носить стратегический характер и ориентироваться на поиск рационального баланса между тем, что разумно оставить у себя и тем, что лучше отдать специализированным организациям, то есть решить проблему формирования оптимального ресурсного комплекса (Resource Mix) предприятия. Инструментом поиска необходимого баланса выступает концепция стратегического использования ресурсов предприятия – Strategic Sourcing.

В рамках выработки стратегии аутсорсинга необходимо проведение аудита производственно-хозяйственной сферы в целях выработки первичного проекта внедрения аутсорсинга. В качестве основных сложностей здесь можно выделить отсутствие необходимых данных для принятия решений и методик, позволяющих провести необходимые расчеты, а также человеческий фактор – боязнь нового и страх перед неопределённостью, связанными с передачей функций сторонним организациям. По завершению всех необходимых расчетов руководству предприятия представляется коммерческое предложение, по результатам обсуждения и доработки которого создается проект коммерческих предложений.

На данном этапе необходимо выполнить следующие взаимосвязанные задачи:

- определение потребностей и постановка целей обращения к аутсорсингу;
- оценка, какие процессы и почему разумно передавать на аутсорсинг;
- сравнительная оценка реализации выделенных бизнес-процессов за счет собственных ресурсов и ресурсов аутсорсинга;
- определение модели использования аутсорсинга;
- разработка процессов управления аутсорс-ресурсами.

Рассмотрим последовательно составные части стратегии аутсорсинга. Аутсорсинговая модель бизнеса имеет много преимуществ, и для любой фирмы важно четко понимать какие конкретно положительные результаты могут быть получены от реализации новой модели. Потребности фирмы в рамках использования бизнес-модели аутсорсинга могут включать в себя получение административного и технического опыта для производства товаров (услуг); решение вопросов повышения качества

выпускаемой продукции и/или обслуживания; поддержка функционирования неосновной деятельности на высоком техническом и технологическом уровне; необходимость получить большую гибкость в выборе поставщиков; снижение затрат и ряд других. Цели в области аутсорсинга необходимо формировать в соответствии с общей бизнес-стратегией фирмы в процессе её разработки и учитывать текущую и прогнозируемую ситуацию на рынке. Руководство фирмы должно решить, какие необходимо расставить акценты в отношении политики ценообразования, уровня качества предоставляемых услуг, производимых товаров, экономической устойчивости фирмы и др. Так, в рамках формирования стратегии аутсорсинга в качестве целей могут выступать:

- рост качества продукции при постоянных издержках;
- снижение цен за счет сокращения издержек при сохранении качества;
- рост экономической устойчивости фирмы при снижении издержек и сохранении достигнутого уровня качества;
- рост производительности труда;
- снижение административной нагрузки;
- решение определенных проблем с персоналом и др.

В качестве рисков использования аутсорсинговой модели следует рассматривать: зависимость от рисков поставщиков, ослабление контроля вплоть до его потери, трудность расчета полученной экономии, возможность привязки к устаревшим технологиям, вероятность дополнительных расходов, ограниченность поставок и др. [8].

Следующей задачей после внесения ясности в определение потребностей и постановку целей является анализ бизнес-процессов и определение целесообразности их вынесения на аутсорсинг в рамках общефирменной стратегии. В аутсорсинге, как и в любом виде бизнеса, важно определить параметры применения и критерии. Выделение функций как потенциального объекта для аутсорсинга необходимо осуществлять в соответствии с параметрами критической важности для фирмы. Исследование составляющих компонентов выделенных функций в свою очередь позволит понять, какие из них имеют принципиальную важность и должны быть оставлены внутри компании, а какие могут быть отданы специализированной фирме в рамках бизнес-модели аутсорсинга. В практике анализа обычно выделяют следующие виды бизнес-процессов [6]:

Первое. Бизнес-процессы основной деятельности, дающие долгосрочное конкурентное преимущество, например, продажи, стратегия, управление маркетингом, управление брендами, клиентские отношения, патенты и технологии. Эти процессы являются ключевыми факторами успеха фирмы, определяют уникальный облик организации. В то же время анализ показывает, что аутсорсинг основных функций может иметь место в ситуациях, во-первых, сильного отставания от конкурентов, во-вторых, при отсутствии необходимых знаний, в-третьих, когда фирма не располагает необходимыми технологическими возможностями и достаточным запасом ресурсов.

Второе. Обеспечивающие бизнес-процессы, тесно связанные с производством, не критичные для конкурентоспособности компании. В эту группу можно отнести логистические процессы, энергетическое хозяйство, организацию транспортного обеспечения, ремонтных и других вспомогательных работ, производство оснастки, управление инфраструктурой. Вероятность использования аутсорсинга в данных процессах достаточно высока и с течением времени будет расти.

Третье. Бизнес-процессы, требующие специального оборудования и/или специальной подготовки сотрудников и являющиеся важными для развития бизнеса компании. К этой группе бизнес-процессов относятся IT-технологии, подбор и обучение персонала, реклама, внутренний аудит, бухгалтерские и юридические услуги, управление претензиями. Именно эти указанные сферы требуют наличия высокого уровня подготовки и профессионализма сотрудников. Подобные специалисты стоят дорого, и нанять их себе в штат может далеко не каждая компания, кроме того, это не всегда целесообразно.

Четвертое. Непрофильные бизнес-процессы, они, как правило, не требуют высокой квалификации и могут занимать достаточно много рабочего времени. К ним относятся: содержание территорий, услуги по клинингу и корпоративным обедам, флористика помещений, курьерские услуги, охрана, эксплуатация недвижимости. Данные процессы следует передавать на аутсорсинг.

Анализ бизнес-процессов деятельности компании в соответствии с вышеуказанными группами позволяет выделить те из них, которые могут быть отданы на аутсорсинг и процессы, которые должны оставаться внутри структуры бизнеса. Далее необходимы два принципиальных момента. Первое – описать бизнес-процессы, которые предположительно могут быть отданы на аутсорсинг, в том числе с помощью различных программных средств (ARIS – Architecture of Integrated Information Systems). Второе – оценить внутренние ресурсы компании для осуществления функций, выделенных

для возможной реализации на аутсорсинг. Здесь исследуется качество работ, выполненных собственными силами, необходимый временной ресурс, их стоимость, чтобы сравнить с ценами, которые предложат аутсорсинговые компании.

Решение об использовании аутсорсинговых услуг принимается обычно фирмой в расчете на то, что исполнение некоторых конкретных функций фирмой-подрядчиком является более качественным, эффективным и менее затратным, чем их исполнение в данной компании.

Далее следует анализ рынка аутсорсинга выбранных бизнес-процессов: количество представленных на рынке аутсорсеров, качество предоставляемых ими услуг, их стоимость, готовность принимать риски.

Таким образом, решение принимается на основе индивидуального подхода в каждом конкретном случае с учетом как особенностей видов деятельности, передаваемых на аутсорсинг, так и уровня цен, наличия на рынке необходимых специалистов, ставки налогов, технологических факторов. В качестве инструментов анализа и оценки могут выступать: матрица аутсоринга Д. Хлебникова [5]; матрица аутсорсинга непрофильных бизнес-функций компании, предложенная В.В. Очневым и Р.В. Нуждиным; методики экономического обоснования эффективности использования аутсорсинга; анализ добавленной стоимости; SWOT-анализ; референтные модели, объединяющие в себе схемы оптимальных бизнес-процессов, а также проверенные на практике процедуры и методы организации управления.

После принятия решения о покупке услуг путем аутсорсинга необходимо сделать выбор модели предоставления данных услуг. Так аналитики компании Gartner выделяют следующие модели оказания услуг: внутреннее обслуживание, мультисорсинг, инсорсинг, совместное предприятие, полный аутсорсинг, консорциум поставщиков, сервисная компания, генеральный подрядчик.

Выбранная модель предоставления услуг аутсорсинга определяет формирование процессов управления на предприятии. Менеджерам компании-заказчика необходимо выстроить систему управления многочисленными подрядчиками. Работа начинается с выбора аутсорсера. Прежде всего, следует изучить опыт компании-аутсорсера в исследуемой сфере бизнеса и отзывы о сотрудничестве с ним клиентов, далее важно оценить его потенциал в области технологий, инноваций, возможности и уровень подготовленности персонала, рассмотреть выдвигаемые аутсорсером условия оказания услуг, убедиться в финансовой стабильности.

Следующим этапом алгоритма является выделение в структуре компании-заказчика подразделения, ответственного за данную область работы. Как нам представляется, результативность аутсорсинговой модели бизнеса в значительной степени будет определяться тем, сумеет ли форма-заказчик выделить управление внешними поставщиками как ключевой процесс своей деятельности. Анализ взаимодействия компаний-заказчиков и аутсорсеров показывает, что основная проблема подготовки и реализации аутсорсинговых проектов заключается в отсутствии взаимопонимания. Согласно результатам исследования Deloitte об аутсорсинге [7], 29% респондентов отмечают проблему недостаточной связи между компанией и ее провайдером, 24% видят проблему с отчетностью, 23% видят недостаток плана коммуникаций, и 20% указали на недостаток прозрачности. В свою очередь, 70% поставщиков аутсорсинговых услуг отметили неготовность клиентов к аутсорсинговой инициативе, недостаток зрелости в процессах и неспособность многих заказчиков четко определять свои цели, приоритеты и потребности. Согласно исследованию, только 37% развили бизнес-стратегию для аутсорсинговой стратегии.

Основными задачами подразделения, ответственного за взаимодействие с Аутсорсером должны стать:

- выстраивание системы взаимодействия с аутсорсинговой фирмой;
- осуществление контролинга за качеством и сроками предоставления услуг.

Заключительным этапом алгоритма, по нашему мнению, должно стать построение системы мониторинга с целью анализа успехов и неудач для корректировки и выводов на будущее.