

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире компании сталкиваются с беспрецедентным давлением со стороны рынка. Выживают и добиваются успеха те, кто ведет свой бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения расходов при сохранении высокого качества товаров и услуг. Одним из таких способов может быть стратегия аутсорсинга или развития организации, базирующееся на передаче отдельных бизнес-процессов сторонним компаниям (аутсорсерам), налаживания с ними долгосрочных взаимовыгодных отношений, когда оба партнера остаются в выигрыше.

Обсуждение темы аутсорсинга в области промышленной автоматизации открывает материал, в котором собраны общие определения обсуждаемого понятия, приведена стандартная классификация видов аутсорсинга, рассмотрены преимущества и недостатки ведения бизнеса на базе аутсорсинга (авт. — Н.И. Аристова).

Далее определяется место аутсорсинга в повседневной практике коллективов, вовлеченных в процесс автоматизации промышленного производства (авт. — Е.В. Егоров), и в

области встраиваемых компьютерных технологий (ст. — "Быть на месте во время").

Последующие материалы, представленные в разделе, можно условно сгруппировать по бизнес-процессам, рассматриваемым с точки зрения аутсорсинга:

1. аутсорсинг маркетинговых бизнес-процессов (авт. — Е.А. Казанская);

2. аутсорсинг в области создания и внедрения промышленных автоматизированных систем. Здесь вниманию читателей предлагаются вопросы, поднимавшиеся в рамках круглого стола, прошедшего в ИПУ РАН, о проведении тендеров по выбору средств и систем автоматизации, а также поставщиков услуг для реализации проекта автоматизации. Далее описан опыт промышленного предприятия — заказчика аутсорсинговых услуг в области подготовки компании к реализации проекта создания и внедрения корпоративной информационной системы (авт. — Е.Г. Трегубов). В заключение приводятся рекомендации от компании-аутсорсера по запуску промышленной системы управления производством в эксплуатацию (авт. — А. В. Засимович).

## АУТСОРСИНГ ИЛИ СОВРЕМЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

**Н.И. Аристова (Журнал "Автоматизация в промышленности")**

*Приводятся традиционные определения аутсорсинга. Показано, что в настоящее время можно выделить ИТ-аутсорсинг, аутсорсинг бизнес-процессов и производственный аутсорсинг. Рассмотрены преимущества, получаемые предприятиями, прибегающими к аутсорсингу, и возможные риски. Отмечено, что для успешного ведения бизнеса необходимо наличие у компании-заказчика аутсорсинговых услуг четкой организации всех ИТ-процессов и бизнес-процессов.*

Одной из форм организации бизнеса в современной экономике стал аутсорсинг — передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия; практика, помогающая компаниям решать проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, увеличения приспособляемости к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска. Другими словами, аутсорсинг — это организационное решение, которое заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом: "оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других". Использование аутсорсинга получило стремительный размах во всем мире в течение последнего десятилетия, во многом благодаря бурному развитию информационных и Internet-технологий.

В соответствии с классификацией Института аутсорсинга (<http://www.outsourcing-center.com>, Outsourcing Institute, США) можно говорить о следующих видах аутсорсинга:

- ИТ-аутсорсинг — это полная или частичная передача специализированной компании функций, связанных с информационными технологиями, а именно обслуживание сетевой инфраструктуры; проектирование и планиро-

вание автоматизированных бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением; системная интеграция; размещение корпоративных БД на серверах специализированных компаний; создание и поддержка публичных Web-серверов; управление информационными системами; приобретение в лизинг компьютерного оборудования, оффшорное программирование;

- аутсорсинг бизнес-процессов подразумевает передачу аутсорсеру ряда неключевых бизнес-процессов организации (например, управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика). Аутсорсинг бизнес-процессов является необычайно динамично развивающимся видом, причем наибольший рост проявляется в сфере финансов и бухгалтерского учета. Сейчас аутсорсинг бизнес-процессов, несмотря на свое быстрое развитие, еще не очень распространен.

- производственный аутсорсинг (частный случай аутсорсинга бизнес-процессов) подразумевает, что компания отдает часть своей цепочки производственных процессов или целиком весь цикл производства сторонней компании. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга. Производственный аутсорсинг позволяет компании, во-первых, сосредоточиться на разработке новых продуктов

и услуг, что важно в условиях стремительно изменяющихся технологий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества; во-вторых, увеличить гибкость производства — ведь на небольших заводах проще заниматься перестройкой производственного процесса, диверсифицировать выпускаемую продукцию и вести бизнес на рынках с дешевой рабочей силой.

В настоящее время ИТ-аутсорсинг является наиболее крупным сегментом. По оценкам аналитической компании Gartner Group, в ближайшие годы доля аутсорсинга в общем объеме рынка ИТ-услуг увеличится по меньшей мере вдвое (с 3% за предыдущий год до 6...7% к 2008 г.), при этом наибольший рост произойдет в секторе ASP-услуг (Application Service Provider). Такая тенденция сохранится и в будущем, поскольку наблюдается все больший спрос на call-, data-центры, решения для электронной коммерции, арендуемые финансовые и аналитические системы, хранилища данных — это, пожалуй, основные причины растущей (хотя и очень неспешно) популярности аутсорсинга и услуг аренды приложений в России. Однако по прогнозам сегмент аутсорсинга бизнес-процессов, включающий разнообразные административные задачи, будет расти почти втрое быстрее, чем сегмент услуг по обработке информации.

Существуют следующие основные ресурсы ИТ-аутсорсинга:

- профессиональный (у аутсорсера есть специалисты лучше, чем у заказчика);
- производственно-технологический (аутсорсер располагает необходимыми мощностями);
- финансово-административный (аутсорсер может управлять некоторыми проектами и транзакциями так, чтобы ускорить их выполнение и снизить стоимость);
- географический (в некоторых регионах мира работа может стоить дешевле).

К числу преимуществ, получаемых от аутсорсинга, можно отнести снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру. Последний, как правило, осуществляет выполнение порученных ему функций дешевле вследствие специализации в узкой предметной области и благодаря эффекту масштаба, достигаемого при выполнении однотипных операций одновременно для множества клиентов. Еще одним позитивным следствием специализации является повышение качества и надежности выполнения переданных на аутсорсинг функций, так как при решении сходных задач компании-аутсорсеры уже накопили большой опыт и могут использовать новейшие технологии и высококвалифицированный персонал. Аутсорсинг дает также возможность привлечь сотрудников заказчика, которые хорошо знают специфику своей компании и обслуживали ранее выполнение переданной аутсорсеру функции.

Кроме того, чрезвычайно важно усиление концентрации внутрикорпоративного внимания на основные цели компании путем делегирования второстепенных функций аутсорсерам, что дает самой компании возможность сфокусироваться на удовлетворении потребностей клиентов и развитии технологий. Концентрация на основ-

ных функциях к тому же позволяет проводить оптимальный реинжиниринг, повышая эффективность работы компании постоянным улучшением таких показателей, как стоимость, качество, сервис и временные затраты. Аутсорсинг может позволить компании воспользоваться ресурсами, доступ к которым в противном случае был бы невозможен, например, при расширении географии деятельности фирмы или при создании новой компании. Аутсорсинг снижает риски благодаря тому, что аутсорсеры инвестируют средства одновременно в большое число компаний-клиентов. Компания-заказчик же на развитом рынке аутсорсинга имеет возможность выбрать именно тех аутсорсеров, которые обладают наибольшим опытом в данной области. И, наконец, компания-заказчик может улучшить репутацию и увеличить стоимость брэнда в результате более качественного обслуживания ее клиентов сторонней специализированной компанией.

Естественно, аутсорсинг имеет не только преимущества. Компании, прибегающие к данной категории услуг, должны сознавать, что это не избавляет их от определенных рисков: какие-то из них сводятся к минимуму, а какие-то просто заменяются на другие. При передаче на аутсорсинг сразу нескольких важных функций возникает реальный риск утечки информации и появления нового конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг. Снизить этот риск можно, заказав аутсорсинг различных аспектов бизнеса разным аутсорсерам, что увеличивает издержки. Кроме того, первостепенное значение имеет привлечение добросовестных партнеров, отлично зарекомендовавших себя на рынке услуг, и грамотное заключение с ними контрактов с фиксацией всех необходимых условий. Другой опасностью является потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от некоторых областей деятельности компании, вследствие чего оно может принимать неадекватные решения. При работе с аутсорсерами может упасть производительность собственных сотрудников, так как они могут отрицательно реагировать на передачу части персонала сторонней компании и увольнениями. Компания попадает в некоторую зависимость от аутсорсера и в случае вынужденного неожиданного отказа от услуг аутсорсера, может столкнуться с неприятной необходимостью срочно искать новых партнеров или начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге, в отсутствие необходимых знаний и опыта из-за длительного пользования услугами чужих специалистов вместо обучения своих. Кроме того, возможно и увеличение издержек и даже снижение качества при недобросовестности аутсорсера. Эти проблемы особенно остро стоят на неразвитых рынках, в условиях недостаточно сильной конкуренции, когда аутсорсер, заключив контракт, будет "накручивать" цены и не очень тщательно следить за качеством выполнения работы, понимая, что клиент не сможет найти другого поставщика услуг, т.е. когда аутсорсер будет фактически монополистом на рынке.

Еще одна проблема российского аутсорсинга связана с дефицитом квалифицированного ИТ-персонала на рынке. Компаниям выгодно выносить системы

на аутсорсинг, чтобы пользоваться услугами квалифицированного опытного специалиста. Но, чтобы клиенты могли пользоваться услугами такого специалиста, для начала нужно, чтобы он был.

По данным различных исследований в мировой практике только 80% компаний считают, что использование аутсорсинга позволило им достичь значительной экономии. За последние три года в Европе 40% телекоммуникационных компаний отказались от услуг аутсорсинга, так как это оказалось для них "слишком дорого". В России ситуация еще более сложная. Для того чтобы понять, какую выгоду компания получила после того, как стала использовать аутсорсинг, необходимо провести полный аудит бизнеса. А это для многих совершенно невозможная вещь. Кроме того, порой компании не могут даже до конца определить свои затраты и четко представить себе собственную финансовую картину. Таким образом, необходимым элементом для правильного развития взаимоотношений является наличие у компании-заказчика четкой организации всех ИТ-процессов и бизнес-процессов. Только в тех компаниях, где это есть, можно с уверенностью сказать, стоит ли отдавать те или иные функции на аутсорсинг.

Аутсорсинг способствует повышению качества бизнес-процессов, потому что основная идея аутсорсинговой модели состоит в повышении эффективности и улучшении определенных аспектов деятельности организации. А кроме того, невозможно передать "на сторону" какую-либо бизнес-функцию, если она четко не зафиксирована и не описана, если не суще-

ствует измеримых параметров качества ее выполнения. Получается, что переход к аутсорсингу имеет сразу два положительных эффекта: повышение качества работы передаваемой вонне функции и лучшая структуризация бизнеса в целом.

Исследования, проведенные специалистами по итогам реализации проектов аутсорсинга, показывают, что особое внимание нужно обратить на следующие результаты:

- сокращение затрат на операции составляет порядка 35%;
- повышение прибыльности капитала — в среднем 6%;
- ускорение роста доходов;
- возможность сосредоточиться на обслуживании клиентов, что приводит к росту их числа за счет хорошего сервиса;
- возможность сосредоточиться на основной деятельности, а не на вторичных процессах.

Однако критерии эффективности каждая компания, обращающаяся к аутсорсингу, должна определить для себя сама наряду с целями и задачами перехода к такой модели. Для разных компаний оценка эффективности будет сугубо индивидуальной. Ни одна из существующих на сегодняшний день методик расчета эффективности использования ИТ-бюджета не является совершенной, и вопрос о том, какая из них лучше всего подходит для оценки аутсорсинговых проектов, относится к категории дискуссионных.

*Аристова Наталья Игоревна — канд. техн. наук, главный редактор журнала "Автоматизация в промышленности".*

*Контактный телефон (495) 334-91-30.*

*Источники: [www.yartpp.ru](http://www.yartpp.ru); [www.ibusiness.ru](http://www.ibusiness.ru); [www.cio-world.ru](http://www.cio-world.ru); [www.siliconatiga.ru](http://www.siliconatiga.ru); [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru); [www.cnews.ru](http://www.cnews.ru)*

## О МОДНЫХ СЛОВАХ И ПОВСЕДНЕВНЫХ ДЕЛАХ

**Е.В. Егоров (ООО "ЭФО")**

*Приводится объяснение модного термина "аутсорсинг". Показано место аутсорсинга в повседневной практике коллективов, вовлеченных в процесс автоматизации промышленного производства.*

На страницах специализированных деловых изданий в последнее время часто мелькает слово "аутсорсинг". Этот красивый термин на первый взгляд ничем не отличается от прочих эвфемизмов того же семантического ряда, наподобие "брейнсторминга", "ребрендинга" и иных мистических практик эффективных менеджеров. На самом деле термин сей ничего принципиально нового в себе, как это обычно и бывает, не содержит.

Если перевести слово "outsourcing" с английского языка, то получится что-то вроде "обращение к внешнему источнику". Так оно и есть. Аутсорсингом в современной деловой практике называется способ оптимизации производственного процесса, при котором функции избыточных или непрофильных служб передаются действующим на рынке специализированным организациям. Например, если бухгалтерский учет в некоторой организации сводится к подготовке и сдаче регламентных отчетов в налоговую инспекцию (довольно ти-

пичная ситуация для фирм, только начинающих свою работу) — имеет прямой смысл не держать бухгалтера на зарплате, а поручить ведение дел аудиторской фирме. Точно так же можно вынести за пределы производственного процесса, например, вопросы производственного снабжения, заключив с торговым посредником договор о поддержании на его складе необходимого набора комплектующих — посредник в этой ситуации фактически выступает как отдел снабжения предприятия-заказчика, при этом некоторый рост цены, в которую заказчику обходятся комплектующие, вполне компенсируется снижением операционных расходов на поддержание собственного склада, сокращением до минимума штата собственных снабженцев и разделением рисков, связанных с ошибками планирования. Аутсорсинговой является ситуация, когда некто в Америке придумывает идею новой электронной игрушки, заказывает ее реализацию коллективу российских разработ-