

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 ввне 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; www.ibusiness.ru; www.cio-world.ru; www.siliconatiga.ru; www.subcontract.ru; 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-

чиков, заказ на производство размещает в Китае, а сам берет на себя рекламу и продажи. И так далее. Логическим пределом такого способа ведения дел является передача каждого замкнутого бизнес-процесса специализированной фирме. На практике, однако, это не всегда возможно. Во-первых, зачастую эффективная организация вспомогательных процессов требует от их участников профессиональных знаний в области основного производства, во-вторых, необходимой услуги на рынке может и не оказаться. Поэтому целесообразность и предел передачи различных производственных функций сторонним организациям обычно определяется творчески в каждом конкретном случае, при единственной общей рекомендации — это не должно быть невыгодно.

Правда, "выгодно" и "невыгодно" — это тоже понятия относительные и зависят от формулировки целевой функции. Например, в прежние времена, когда целью было выполнение плана любой ценой, а ресурсы в постоянном дефиците, предприятия старались, наоборот, максимально собрать в рамках одного объединения все производственные функции, чтобы минимизировать свою зависимость от смежников. При переходе к нормальной экономике результатом этого процесса оказались колоссальные избытки производственных мощностей, издержки на содержание которых тяжким грузом легли на себестоимость продукции. Классический диалог из тех времен.

Менеджер по продажам (МП): "Вам необходим оригинальный и красивый корпус для вашего изделия? Пожалуйста, вот по каталогу — 50 долл. США, возможны скидки. Срок поставки — месяц".

Клиент: "Нет, это дорого, мои слесаря за месяц сами согнут из листа железа коробку, какую мне надо."

М.П.: "Неужели зарплата ваших слесарей за месяц меньше 50 долл. США?"

Клиент: "Нет, конечно, гораздо больше".

М.П.: "Тогда, где же вы видите экономию?"

Клиент: "Так ведь не платить слесарю я не могу, а делать ему все равно нечего — пусть хоть этим руки займет, чем казенный денатурат пить на рабочем месте!"

Вот такой был подход. Диалог взят из личного опыта автора. Понятно, что монстры, получившиеся в результате месячных упражнений пьющих денатурат слесарей с найденным на помойке листом железа, никакой конкурентоспособностью не обладали, в том числе и по цене. К счастью, сейчас с подобным отношением к делу приходится сталкиваться достаточно редко, в том числе и в силу вымирания при естественном отборе тех персонажей, которые так и не смогли научиться считать собственную выгоду. Сколько возможностей таким образом оказалось упущено — грустно даже подумать.

Но не будем о грустном. На основании приведенных примеров видно, что ничего нового страшное слово "аутсорсинг" в себе не содержит, а является просто расширенной разновидностью явления, ранее известного как "производственная кооперация". Разумеется, указанное понятие имеет прямое отношение и к организациям, работающим в области промышленной автоматике.

Здесь надо различать две ситуации. Первая — когда фирма, оказывающая услуги в области автоматизации, является стороной, привлекаемой предприятием-заказчиком в порядке "аутсорсинга" для выполнения некоторых работ. Вторая — когда сама эта фирма заказывает выполнение каких-то работ сторонним организациям, например, нанимает строительную бригаду для устройства диспетчерской будки на объекте. При этом, если первая ситуация представляет собою содержание бизнеса подобных фирм, то вторая характеризует способы организации этого бизнеса.

Для фирм, занимающихся технологической автоматикой, возможно два вида клиентов.

Первый тип — крупные предприятия, отстраивающие технологический уровень от нуля или в рамках модернизации. В этом случае речь идет о разовых крупных проектах, о тиражировании которых можно говорить с известной степенью условности, скорее даже не о тиражировании, а о привязке типового проекта к конкретным условиям, причем в процессе привязки этот самый типовой проект может сильно измениться. В сегодняшней реальности, как правило, задача подрядчика по автоматике в подобных проектах формулируется так: "Принято решение использовать вот такое "железо", новое или частично уже установленное, вот по такому проекту — надо его оживить". Альтернативой найму инжиниринговой фирмы в этой ситуации является пользование услугами фирмы-поставщика основного оборудования.

Второй тип — это предприятия-производители серийного оборудования. Задача "аутсорсера" в этой ситуации заключается в разработке и организации производства блока управления для новых моделей основной продукции, а альтернативой привлечению аутсорсера — содержанию производителем основного оборудования собственного инжинирингового подразделения для этих целей.

Очевидно, что во втором случае целесообразность обращения к услугам специализированной инжиниринговой фирмы определяется простой арифметикой. Допустим, норматив трудозатрат на разработку и наладку системы управления новым станком — два человека (программист и схемотехник) в течение трех месяцев, а смена ассортимента происходит раз в два года, в течение которых эти самые два человека просто так получают зарплату. В такой ситуации предложение сторонней фирмы, которая сможет разработать необходимую систему за сумму, равную зарплате указанных двух человек за год, окажется весьма конкурентоспособным — заказчик сократит издержки на разработку системы управления вдвое. Есть еще, конечно, людоедский вариант, когда программиста и схемотехника просто увольняют по минованию необходимости. Впрочем, это тоже разновидность аутсорсинга, только нецивилизованная. Если же обновление ассортимента происходит постоянно, так что процесс разработки и отладки все новых систем непрерывен — наоборот, предпочтительно иметь собственное подразделение. Таким образом, привлекательность аутсорсинга для производителя серийного технологического оборудо-

*Творчество - это своего рода кооперация,
в которой от Бога талант, а от человека труд.*

Тойшибеков Бауржан

дования тем больше, чем продолжительнее период смены ассортимента и чем выше установившийся по отрасли уровень зарплаты инженеров-разработчиков. Приведенный простой пример позволяет всякому руководителю легко определить необходимость обращения к услугам сторонних инжиниринговых фирм исходя из конкретных реалий своего производства.

В первом случае определить целесообразность аутсорсинга сравнительно с привлечением бригады специалистов от поставщика основного оборудования не так просто, поскольку при определении поставщиков услуг по большим проектам значительна доля "нерыночных" вводных. Например, поставщик основного оборудования может вообще не выделять в смете стоимость пусконаладочных работ, так что у заказчика может создаться иллюзия бесплатности обслуживания с последующим жестоким разочарованием по истечении гарантийного периода. Соответственно при принятии решения о привлечении сторонней организации к пусконаладочным работам целесообразно уточнить стоимость и доступность дальнейшего сервиса — одно это может оказаться решающим преимуществом отечественной команды инженеров перед бригадой наладчиков какого-нибудь обобщенного "Бета-Парсонса", тем более, что сами фирмы-изготовители специализированного оборудования для разработки систем автоматики часто пользуются услугами субконтракторов, связь с которыми имеет свойство утрачиваться в самый неподходящий момент. Можно, конечно, для дальнейшего обслуживания основного оборудования обучить и собственную бригаду, но тогда надо думать, как регулярно она будет загружена. То есть принципы анализа ситуации на самом деле те же самые, только факторов больше.

С другой стороны, все эти факторы оказывают влияние и на организацию бизнеса в самой инжиниринговой фирме. Очевидно, что в силу сказанного выше рыночной нишей таких фирм оказывается обслуживание относительно нестандартных и нетиражных проектов (это совершенно не синоним слова "небольших", скорее наоборот!). В противном случае поставщику основного технологического оборудования имеет смысл обзавестись собственным инжиниринговым подразделением. Ситуацию, когда система управления чем-либо оказывается серийным изделием сама по себе и производство такой системы может создать основания для плановой загрузки стационарных производственных мощностей, надо рассматривать скорее как счастливое исключение и везение, нежели как преимущественный способ существования инжиниринговой фирмы.

Это означает, что ключом к рыночному успеху становится гибкость. Под гибкостью в данном случае понима-

ем отсутствие узкой специализации фирмы не только относительно технологий, но даже и относительно отраслей. Но ведь для того, чтобы предоставлять конкурентоспособное

качество услуг заказчикам, необходим определенный уровень профессионализма? Да. То есть, для того чтобы работать одновременно в области химии, энергетики и автоматизации зданий в составе фирмы надо иметь подразделения профессионалов во всех этих областях? Да. Либо иметь подразделения профессионалов и нести соответствующие накладные расходы, либо уметь находить на рынке соответствующие специализированные организации и привлекать их к работе над проектами в режиме аутсорсинга. Предельной здесь является ситуация, когда фирма-интегратор вообще не имеет собственных производственных мощностей, а проекты выполняет силами привлекаемых сторонних организаций. Понятно, конечно, что такой "идеал" недостижим, хотя бы уже потому, что не всякий заказчик станет разговаривать с посредником, не имеющим своих производственных возможностей, да и риски великоваты. Поэтому поиск "золотой середины" и здесь превращается в творческий вычислительный процесс. Есть операции, которые заведомо можно отдавать субподрядчикам — например, общестроительные работы. Есть операции, которые желательно делать самостоятельно, например, проект как таковой, если вы заключаете договор от своего имени, в противном случае может возникнуть неприятная ситуация ответственности за чужие ошибки. А вот, например, комплектацию проекта можно как выполнить самостоятельно (и заработать дополнительные деньги), если вы в этом сильны, так и передать третьему лицу и не засорять свое сознание логистическими проблемами. В каждом случае надо считать, что выгоднее.

Таким образом, становится понятной интересная вещь. Оказывается, говорить об аутсорсинге применительно к фирмам, занимающимся услугами в области промышленной автоматизации, в ключе "хорошо-плохо", "надо — не надо" нельзя. Наличие в производственно-коммерческом сообществе развитых представлений о пользе аутсорсинга и положительного опыта его применения является, попросту говоря, фактором, в отсутствие которого бизнес занимающихся автоматикой фирм невозможен. Кому нужна фирма, специальностью которой является разработка блоков управления для упаковочных машин, если каждый производитель этой техники будет держать у себя профильную конструкторскую группу? Так что вопрос о существовании и пользе явления не обсуждается. А вот как далеко может зайти процесс "раздачи производственных полномочий" — это уже решать каждому самостоятельно, исходя из конкретных особенностей своего бизнеса. Тут ведь еще важно, выстраивая эффективную схему работы с партнерами, не утратить собственной индивидуальности. Впрочем, большинству наших практиков это успешно удается.

Егоров Евгений Валентинович — канд. физ.-мат. наук, начальник отдела промышленной автоматизации ООО "ЭФО".

Контактный телефон (812) 331-09-64.