

ИНСТРУМЕНТАРИЙ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ ПРОЕКТА АУТСОРСИНГА В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

OUT-SOURCING PROJECT STRATEGIC JUSTIFICATION TOOLS AND METHODS FOR UP-TO-DATE COMPANY MANAGEMENT SYSTEMS

Н. И. Стрих,

доктор технических наук, профессор

Аутсорсинг означает заключение со сторонней организацией договора на выполнение определенных управленческих функций (бухгалтерский учет, связь, вычислительная сеть и т.п.). Аутсорсинг – это один из основных инструментов реструктуризации компаний путем совершенствования ее управленческой системы. Рассматриваются основанные на моделировании методические подходы к обоснованию принятия решений о проведении аутсорсинга. Стратегическое обоснование аутсорсинг-проекта предлагается вести на основе принципов стратегического позиционирования по М. Портеру.

The term out-sourcing signifies signing an agreement with some external organization on performing certain management functions (accounting, communication, computer networks, etc.). Out-sourcing is an important instrument of company restructuring by improving its management system. Main methodological approaches to make decision on out-sourcing on the basis of simulation are discussed. Strategic substantiation of out-sourcing projects is proposed to be carried out on the basis of strategic positioning method developed by M. Porter.

Le term out-sourcing signifie la conclusion d'agrément à accomplir certaines fonctions administratives (comptabilité, communication, files informatiques, etc.) avec une organisation externe. Out-sourcing est une instrument important de réstructuration des companies par l'amélioration de ces systèmes administratives. Approches principales méthodique à prendre un parti sur l' out-sourcing sont amenée en base de simulation. On propose que la fondation stratégique des projets d'out-sourcing soi réalisé en base de la méthode de positionnement stratégique élaborée par M. Porter.

Das Fachwort out-sourcing bezeichnet das Unterschreiben bei der Kompanie des Vertrags mit einer anderen Kompanie über Verwirklichung einige gewisse Verwaltungsfunktionen (Buchhaltung, Kommunikation, Computernetz, usw.). Out-sourcing ist ein wichtige Instrument der Kompanierestrukturierung durch Verbesserung des Verwaltungssystem. Haupt Herangehensmethoden des Entscheidungsnahmen über out-sourcing sind auf Grund Modellierung erörtert. Strategische Begründung der Out-sourcingsentwürfen soll vorzugsweise auf Grund der Methode der strategischen Positionierung, die von M. Porter erarbeitet war, gemacht werden.

Ключевые слова: аутсорсинг, проект, реструктуризация, моделирование.

Key words: outsourcing, project, restructuring, modeling.

Mots clefs: out-sourcing, réstructuration, projet, simulation.

Schlüsselwörter: out-sourcing, Entwurf, Restrukturierung, Modellierung.

Стратегическое обоснование аутсорсинг-проекта является отправной точкой в принятии решения об аутсорсинге. Этот процесс состоит из нескольких шагов:

- анализ целей;
- анализ конкуренции и стратегическое позиционирование организации;
- формирование стратегического видения будущего организации;
- принятие решений о возможности аутсорсинга для отдельных составляющих бизнеса.

Кроме принципиальной готовности руководства организации рассматривать аутсорсинг как альтернативу традиционному пути развития, необходим выбор и согласование отдельных стратегических целей, которые будут достигнуты в результате реализации аутсорсинг-проекта. Кроме повышения эффективности организации (что в краткосрочном плане выражается в эффективном управлении затратами), использование аутсорсинга призвано привести организацию в оптимальное соответствие требованиям рынка, что определяется комплексом целей,

объединенных в модель принятия стратегического решения о необходимости аутсорсинга.

Цель изменения стоимости бизнеса выражается в достижении количественного результата (например, повышения уровня доходности, рентабельности, финансовой устойчивости и стоимости акций) за определенный период.

Цель социального характера определяется согласованием развития бизнеса и экологии, социальной защищенностью работников, повышением уровня заработной платы, выплат стимулирующего характера и т.д.

Цель основного вида бизнеса определяется потребностями клиентов. К ним относятся, например: достижение определенного качества в области разработки продукта, производства и логистики; выбор надежного поставщика и инновационная способность, а также снижение и изменение структуры производственных затрат и т.д.

Если достижение этих целей в результате реализации аутсорсинг-проекта для конкретной орга-

низации возможно, необходимость использования аутсорсинга следует изучить. Последующий анализ достижения этих целей будет первым шагом в оценке необходимости, эффективности и результативности аутсорсинга.

Чтобы избежать противоречивых оценок в результативности принятого решения об аутсорсинге отдельных функций или бизнес-процессов, уже на первом этапе выбора целей следует определить их приоритет для различных объектов получения прибыли (основной деятельности организации – производства продуктов или услуг, или же других видов деятельности). Например, достижение производственных целей (снижение и изменение структуры затрат, связанных с основной деятельностью организации) является в ряде случаев гораздо более важным, чем сохранение контроля деятельности отдельных подразделений или сохранение непрофильных активов и рабочих мест. Для идентификации и приоритетности целей возможно применение принципов моделирования экономической системы, позволяющей предвидеть отрицательные и положительные моменты при принятии решения о проведении аутсорсинга.

В основе моделирования процедуры аутсорсинга лежит теория подобия, которая утверждает, что абсолютное подобие может иметь место лишь при замене одного объекта другим, точно таким же. При моделировании абсолютное подобие не имеет места, и необходимо стремиться к тому, чтобы модель хорошо отображала исследуемую сторону функционирования объекта. По степени полноты модели делятся на полные, неполные и приближенные. Полные модели идентичны объекту во времени и пространстве. Для неполного моделирования эта идентичность не сохраняется. В основе приближенного моделирования лежит подобие, при котором некоторые стороны функционирования реального объекта не моделируются совсем. В зависимости от характера изучаемых процессов в системе, виды моделирования подразделяются на: детерминированные и стохастические; статические и динамические; дискретные, непрерывные и дискретно-непрерывные. Детерминированное моделирование отображает процессы, в которых предполагается отсутствие случайных воздействий. Стохастическое моделирование учитывает вероятностные процессы и события. Статическое моделирование служит для описания поведения объекта в фиксированный момент времени, а динамическое – для исследования объекта во времени. Дискретное, непрерывное и дискретно-непрерывное моделирование используются для описания процессов, имеющих изменение во времени. При этом оперируют аналоговыми, цифровыми и аналого-цифровыми моделями.

В зависимости от формы представления объекта, моделирование классифицируется как мысленное

и реальное. Мысленное моделирование применяется тогда, когда модели не реализуемы в заданном интервале времени, либо отсутствуют условия для их физического создания (например, ситуации микромира).

Мысленное моделирование реализуется в виде наглядного, символического и математического. При наглядном моделировании на базе представлений человека о реальных объектах создаются наглядные модели, отображающие явления и процессы, протекающие в объекте. В основу гипотетического моделирования закладывается гипотеза о закономерностях протекания процесса в реальном объекте, которая отражает уровень знаний исследователя об объекте и базируется на причинно-следственных связях между входом и выходом изучаемого объекта. Этот вид моделирования используется, когда знаний об объекте недостаточно для построения формальных моделей. Аналоговое моделирование основывается на применении аналогий различных уровней. Для достаточно простых объектов наивысшим уровнем является полная аналогия. С усложнением системы используются аналогии последующих уровней, когда аналоговая модель отображает несколько либо только одну сторону функционирования объекта. Макетирование применяется, когда протекающие в реальном объекте процессы не поддаются физическому моделированию либо могут предшествовать проведению других видов моделирования. В основе построения мысленных макетов также лежат аналогии, обычно базирующиеся на причинно-следственных связях между явлениями и процессами в объекте.

Символическое моделирование представляет собой искусственный процесс создания логического объекта, который замещает реальный и выражает основные свойства его отношений с помощью определенной системы знаков.

Математическое моделирование – это процесс установления соответствия данному реальному объекту некоторого математического объекта, называемого математической моделью. В принципе, для исследования характеристик процесса функционирования любой системы математическими методами, включая машинные, должна быть обязательно проведена формализация этого процесса, т.е. построена математическая модель. Исследование математической модели позволяет получать характеристики рассматриваемого реального объекта. Вид математической модели зависит как от природы реального объекта, так и от задач исследования объекта, требуемой достоверности и точности решения задачи.

При имитационном моделировании реализующий модель алгоритм воспроизводит процесс функ-

ционирования системы во времени, причем имитируются элементарные явления, составляющие процесс, с сохранением их логической структуры и последовательности протекания во времени, что позволяет по исходным данным получить сведения о состояниях процесса в определенные моменты времени, дающие возможность оценить характеристики системы.

Комбинированное (аналитико-имитационное) моделирование позволяет объединить достоинства аналитического и имитационного моделирования. При построении комбинированных моделей производится предварительная декомпозиция процесса функционирования объекта на составляющие подпроцессы, и для тех из них, где это возможно, используются аналитические модели, а для остальных подпроцессов строятся имитационные модели. Такой подход позволяет охватить качественно новые классы систем, которые не могут быть исследованы с использованием только аналитического или имитационного моделирования в отдельности.

Возможный способ определения приоритетности целей аутсорсинга является метод экспертных оценок. Использование экспертов помогает получать и уточнять вербальное описание проблемной ситуации. Для решения проблемы перевода качественного (вербального) описания в формальное стали развиваться методы, основанные на использовании интуиции и опыта специалистов. В данном случае рассматривается группа руководителей, которой нужно принять решение, касающееся некоторого фиксированного множества «X» вариантов $\{X\} = x_1, x_2, \dots, x_i, x_n$, где $i = \overline{1, n}$.

Это решение может состоять либо в том, чтобы сформировать множество X, либо в том, чтобы упорядочить все варианты из X, либо в том, чтобы выделить из X сколько-нибудь примечательное подмножество $Y \subseteq X$. При этом к типовым задачам, решаемым данным методом относятся:

- составление перечня возможных событий в различных областях за определенный промежуток времени;
- определение наиболее вероятных интервалов времени свершения совокупности событий;
- определение целей и задач управления с упорядочением их по степени важности;
- определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения;
- альтернативное распределение ресурсов для решения задач с оценкой их предпочтительности;
- альтернативные варианты принятия решений в определенной ситуации с оценкой их предпочтительности [1].

Каждый участник имеет свою собственную точку зрения на то, как это надо сделать. Коллективное ре-

шение принимается с помощью детерминированной процедуры. В настоящее время в качестве такой процедуры широкое распространение получили методы типа «мозговой атаки» или «сценариев». Каждая из этих процедур обладает своими преимуществами и недостатками, определяющими рациональную область применения. Во многих случаях наибольший эффект дает комплексное применение нескольких процедур. Методы подготовки и согласования представлений о проблеме или анализируемом объекте в виде гипотетического исхода, который воспринимается и определяется с помощью некоторых предположений о текущих и будущих тенденциях, получили название «сценарии». Предположения должны быть разумными и не должны выходить за рамки естественных ограничений, лимитов времени и технологии. Особую роль в данном подходе играют стереотипные знания, описывающие известные стандартные ситуации реального мира.

Говоря о методах экспертных оценок, чаще всего имеют в виду методы, под которыми понимают комплекс логических и математико-статистических методов и процедур, направленных на получение от специалиста информации, необходимой для подготовки и выбора рациональных решений. Изучению особенностей и возможностей применения экспертных оценок посвящено много работ, в которых рассматриваются:

- проблемы формирования экспертных групп, включая требования к экспертам, размеры группы, вопросы тренировки экспертов и оценки их компетентности;
- формы экспертного опроса (разного рода анкетирования, интервью, смешанные формы) и методики организации опроса;
- подходы к оцениванию (ранжирование, нормирование, различные виды упорядочения, в том числе методы предпочтений, попарных сравнений и др.);
- методы обработки экспертных оценок;
- способы определения согласованности мнений экспертов, достоверности экспертных оценок и методы повышения согласованности оценок путем соответствующих способов обработки результатов экспертного опроса.

В основе анализа конкуренции на этапе аутсорсинг-проекта лежит сравнение качественных и количественных показателей, отражающих конкурентную позицию организации, с аналогичными показателями конкурентов. Такой анализ должен стать постоянным элементом системы управления.

Целью подготовки аутсорсинг-проекта является также использование внешних ресурсов таким образом, чтобы представленные на рынке и зарекомендовавшие себя технологии и ноу-хау были с наибольшей выгодой использованы для повышения эффективности организации и ее конкурентоспособности.

Результатом практической реализации аутсорсинг-проекта должно стать построение цепочки создания стоимости таким образом, чтобы все составляющие внутренних бизнес-процессов были обеспечены стратегически важными ресурсами самой организации или ее партнеров-аутсорсеров: от определения потребностей клиента до удовлетворения этих потребностей. Для определения возможности аутсорсинга отдельных составляющих цепочки создания стоимости важно сформулировать свою стратегическую позицию. При стратегическом обосновании аутсорсинг-проекта мы предлагаем реализацию принципов стратегического позиционирования по Майклу Портеру. Среди них необходимо:

1. Правильно определить цель. Следует стремиться к наивысшей долгосрочной отдаче от вложений. Экономическую стоимость можно создавать, только тщательно продумав стратегию компании в отношении прибыльности, т.е. когда покупатели готовы заплатить за продукт или услугу такую цену, которая бы превосходила издержки от их производства. Стратегия резкого увеличения оборота или доли рынка оборачивается, как правило, весьма посредственной стратегией;
2. Формулировка способа создания стоимости, т.е. уникального набора выгод для потребителей, который предоставляет компания и который не могут предложить конкуренты. Таким образом, стратегия – это не поиск лучшего метода конкурентной борьбы на все времена или способа угодить всем и каждому. Стратегия определяет формы конкуренции, при которых определенная категория потребителей получает определенные выгоды в определенной области;
3. Стратегия должна быть отражена в уникальной цепочке создания стоимости. Чтобы завоевать устойчивое конкурентное преимущество, компания должна вести отличные от конкурентов операции или проводить те же операции по-другому. Компания должна определять свои подходы к внутренним бизнес-процессам, а также конкретно к производству, логистике, обслуживанию, маркетингу, управлению персоналом и прочим функциям в соответствии со своим способом создания стоимости. Если компания начнет «слепо» внедрять передовые подходы, она очень скоро будет делать все так же, как конкуренты, и достичь конкурентного преимущества ей станет немного сложнее.

Существует также ряд возможных проблем, непосредственно связанных с деятельностью потенциального поставщика услуг аутсорсинга и увеличивающих риски:

- поставщик услуг (аутсорсер) может стать финансово нестабильным или обанкротиться;
- другая компания может приобрести фирму-поставщика услуг, и отношение этой компании

к существующим соглашениям об аутсорсинге может быть резко отрицательным;

- уровень оперативности аутсорсера при исполнении условий соглашения может снизиться, если он заключил одновременно более выгодные и интересные с профессиональной точки зрения соглашения с другими клиентами;
- качество услуг может снизиться до недопустимого уровня вследствие внутренних проблем фирмы-поставщика услуг.

Нельзя не обращать внимания на риск, связанный с «утечкой» коммерческой или даже конфиденциальной информации. Это имеет огромное значение при вынесении за пределы собственной организации финансовых бизнес-процессов, обработки данных о клиентах организации, сведений о персонале. «Утечка» стратегически важной информации может нанести значительный вред бизнесу даже в том случае, когда в результате судебных разбирательств удастся компенсировать материальный ущерб.

При обосновании решения о проведении аутсорсинга возникают вопросы. В частности, в каком случае затраты, связанные с достижением успеха аутсорсинг-проекта, будут наименьшими, а долгосрочный эффект этих затрат – наибольшим? Это зависит от множества факторов, но главных из них два: принципиальная возможность для менеджмента организации принять решение об использовании аутсорсинга и фактор времени. Время, необходимое для достижения успеха тем или иным путем, наряду с другими «за» и «против» аутсорсинга, играет чрезвычайно важную роль в условиях конкуренции. Иными словами, развивая собственные ресурсы и добиваясь успеха в тех направлениях деятельности, для которых существуют уже оформленные предложения со стороны потенциальных аутсорсеров, руководство компании рискует никогда не добиться того результата, который обеспечит ей реальные конкурентные преимущества.

До принятия решения об аутсорсинге на третьем и четвертом этапах необходимо проанализировать: не приведут ли потери от передачи бизнес-процесса к снижению устойчивости предприятия на рынке. Факторы, способные снизить эффективность и привести к ухудшению конкурентной позиции предприятия, должны быть детально проанализированы, и, если проблемы качества можно регулировать, например, с помощью международных стандартов, то оценка соответствующих затрат требует применения специальных методов.

Предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта связано с оценкой затрат на производство продукции или услуг собственными силами, по сравнению с затратами на приобретение (количественная оценка решения «производить или покупать?»). На практике, для оценки собственных затрат

все чаще используется метод расчета затрат по процессам, так как именно этот метод дает возможность провести точные расчеты фактических затрат на каждый отдельный процесс. При этом необходимо, чтобы в расчет принимались лишь те затраты, которых можно избежать при успешно реализованном аутсорсинг-проекте. Например, затраты на оборудование учитываются только в том случае, если они исчезают при проведении аутсорсинга (остановка оборудования, продажа или утилизация). Также обязательно должны рассматриваться альтернативные издержки (т.е. издержки неиспользованных возможностей), которые представляют собой затраты или производственные средства предприятия, связанные собственным производством и высвобождающиеся при аутсорсинге; в результате, они могут применяться для развития других видов основной деятельности организации. Необходимо также выяснить: не возникнут ли у организации дополнительные издержки уже после передачи функций или бизнес-процессов аутсорсеру.

В расчете затрат по процессам следует учитывать исключительно те составляющие затрат, которые можно снизить в ходе аутсорсинга на персонал, производственные площади, хранение запасов, средства производства; вспомогательные средства производства; управление и т.д. Далее необходимо сравнить затраты на приобретение результатов выполнения этих функций аутсорсером и затраты на собственное производство.

Если соотношение $\frac{A}{B} > 1$, то в этом случае следует предпочесть приобретение услуг аутсорсера (A – затраты на собственное производство, B – затраты на приобретение).

Если соотношение $\frac{A}{B} < 1$, то реализация бизнес-процесса собственными силами предпочтительнее, так как передача его внешней организации не принесет выгод в виде сокращения затрат. Разумеется, подобное сравнение затрат на этапе принятия решения «производить или покупать?» является предварительным, так как информация о фактических затратах и затратах, связанных с приобретением услуг аутсорсера, будет получена лишь в процессе анализа коммерческих предложений потенциальных партнеров. При этом должны учитываться так называемые неявные затраты (например, затраты на доставку продукции аутсорсера заказчику или дополнительные расходы, связанные с обеспечением необходимых условий работы аутсорсера), увеличивающие фактичес-

кую стоимость услуги, по сравнению с ценой на рынке. Следует учитывать также и изменение соотношения постоянных и переменных затрат организации-заказчика при обращении к аутсорсеру.

Размещение производства в сторонних организациях способствует упрощению внутренних процессов планирования и управления из-за уменьшения доли производства. Как правило, затраты на процессы планирования, управления и контроля сокращаются, потребность капиталовложений в ресурсы, которые относятся к постоянным затратам, тоже сокращается. При этом возрастают затраты за счет увеличения числа сделок с внешними поставщиками, которые включают в себя описание дополнительных процессов в совокупности с изучением рынка поставщиков, выбором поставщика, его оценкой, размещением производства, способом поставки, транспортировкой, контролем и складированием материалов. Это принципиально важно для тех организаций, которые предоставляют услуги, а также, когда какой-либо процесс, например, складирование полностью исключается из бизнес-процесса предприятия. Таким образом, невозможно в общих чертах определить явные преимущества собственного производства или преимущества услуг сторонних организаций без точной информации.

Кроме того, выбор формы организации взаимодействия с партнером и конкретного аутсорсера основывается не только на данных о возможных затратах, но и на других критериях. Необходимо принимать во внимание те причины, которые побудили принять решение об использовании аутсорсинга. В отличие от обычных поставок, предоставление услуг аутсорсинга предполагает не только доступ организации к более дешевым и качественным продуктам (услугам). Главное, что составляет привлекательность аутсорсинга для клиента, – это возможность использования новых технологий, специалистов, укрепление на рынке и т.д.

Библиографический список

1. William S Gray. The Role of Forecast information in Investment Decisions. Chicago: Commerce Clearing House, 2009.
2. Dittmar F, Shivdasani F (2003). Divestitures and Divisional Investment Policies *Journal of Finance*, 2010.
3. http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_965. Vinh Fan. Outsourcing. Примеры британских компаний.
4. Эшби У.Р. Конструкция мозга: происхождение адаптивного поведения. М.: ИЛ, 1962.

Стрих Н. И. – доктор технических наук, профессор Сургутского государственного университета

Strikh N. I. – Doctor of Technical Sciences, Professor, Surgut State University

e-mail: astrih@khmb.ru