

Окончание. Начало на 1 стр.
Нельзя сбрасывать со счетов также стоимость исправления ошибок, допущенных неопытным (имеющим только теоретические знания) менеджером проекта. Необходимо учитывать и тот факт, что **стоимость исправления ошибки, допущенной на более ранних стадиях проекта, существенно выше**, чем стоимость исправления более поздней ошибки, и в первую очередь это связано с тем, что в самом начале проекта «закладывается фундамент» его успешного завершения.

То есть, можно сказать, что предприятие доплачивает деньги не столько за само выполнение работ, сколько за качество их выполнения, за опыт, **за снижение риска потратить больше денег при исправлении ошибок, за снижение риска потерять не только уже потраченные на проект деньги, но и за снижение деловой активности, недополучение прибыли и другие неприятные** (иногда даже трагические) вещи, которые происходят при неудачном завершении аутсорсингового проекта.

Привлекая «внешнего» менеджера проекта, предприятию не надо заботиться о разработке и создании специальных технологий, алгоритмов, методик и других инструментов для управления проектом, а также об обучении пользователей ими. Они уже есть у «пришедшего», и он ими профессионально пользуется, тем самым существенно сокращая временные затраты на выполнение необходимых работ.

Но, наверное, наибольшим достоинством аутсорсинга управления проектом является **существенное повышение вероятности успешного завершения проекта в рамках временного и финансового бюджетов**⁹.

Можно выделить факторы (причины), по которым компании реально прибегают к аутсорсингу. Типология осуществляется по различным основаниям, к примеру, это:

- возможность высвободить ресурсы и сосредоточиться на основной деятельности компании;

- возрастающее усложнение бизнес-процессов и трудность их самостоятельной реализации;

- стремление получить максимальное качество выполнения бизнес-функций и при этом сократить собственные издержки¹⁰.

Классификация может быть проведена и по иным системообразующим факторам, а именно¹¹:

1. Влияние дешевой рабочей силы, ее наличие и возможность ее привлечения.

2. Вторичные факторы: производительность и качество.

3. Дополнительные факторы: доступность, управляемость, надежность и т.д.

4. Новый фактор: значимое и резкое усовершенствование инфраструктуры.

5. Новый фактор: политические изменения.

6. Новый фактор: спад после дот-ком¹².

Методы определения целесообразности аутсорсинга.

Чаще всего для этого используется **матричный анализ**¹³. Матрица может быть построена на основе любой пары показателей, которые характеризуют стратегические позиции. Наиболее существенными являются **темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность; они отражены в построении матрицы**

Аутсорсинг:



«рост/доля» и «матрица аутсорсинга».

Главным достоинством матрицы «рост/доля» ВКГ является то, что она заостряет внимание на движении наличности и на инвестиционных характеристиках каждого бизнеса и отвечает на вопрос, каким образом финансовые ресурсы компании распределяются между ее подразделениями (видами бизнеса) с целью оптимизации всего портфеля деловой активности компании.

По осям матрицы фиксируются темпы роста отрасли и относительные доли рынка с оценкой: высокая, низкая. Вся матрица подразделяется на 4 квадрата (рис. 1).

Относительная доля на рынке определяется как отношение собственной доли (в %) к доле наиболее крупного конкурента (в %). Например, если бизнес А занимает 15% от общей емкости рынка, а доля крупнейшего конкурента равна 30%, то относительная доля рынка для А составит 0,5. Если бизнес Б имеет самую большую долю рынка — 40%, а основной конкурент — 30%, то относительная доля рынка для Б составит 1,33.

В долгосрочной стратегии компания должна использовать дополнительные средства, поступающие от «дойных коров», для финансирования увеличения долей рынка захватчиков ресурсов — молодых «звезд», не способных пока обходиться собственными ресурсами для роста, и «трудных детей», имеющих хорошие шансы перерасти в «звезды». В случае успеха захватчики ресурсов становятся «звездами», полностью покрывающими свои потребности в финансировании. Заметим, что когда темпы роста рынков «звезд» замедляются и рынки переходят в стадию зрелости, «звезды» становятся «дойными коровами».

Таким образом, успешным является последовательное движение бизнеса по пути: «трудный ребенок/вопросительный знак» — новая «звезда» (являющаяся еще захватчиком ресурсов) — «звезда», обеспечивающая собственные потребности — «дойная корова».

К стратегическим ошибкам компании можно отнести¹⁴:

- чрезмерное инвестирование в стабильных «дойных коров»;

- недоинвестирование в «вопросительные знаки» (может привести к тому, что «вопросительные знаки» вместо того, чтобы стать «звездами», опускаются в категорию «собак»);

- распыление ресурсов по всем «вопросительным знакам» вместо того, чтобы сосредоточить внимание на наиболее перспективных, обещающих превратиться в «звезд».

«Матрица аутсорсинга» строится на основе оценок анализируемых элементов бизнеса (см. рис. 2). Оценки (высокая, средняя и низкая) выставляются по двум шкалам: стратегическая важность для компании данного элемента бизнеса и оценка элемента бизнеса по отношению к внешнему рынку (то есть насколько хорошо по сравнению с рынком компания выполняет работу, насколько соответствует существующему отраслевому развитию конкретный отдел, насколько квалифицированы сотрудники и т.д.).

Полученная матрица состоит из девяти полей, соответствующих возможным комбинациям оценок бизнеса по двум выбранным шкалам. Рассмотрим наиболее часто рекомендуемые решения по каждому из полей.

Поле 1. Высокая стратегическая важность для компании данного элемента бизнеса и его

низкий уровень. Поскольку стратегическая важность элемента высока, высока и зависимость компании от результатов его деятельности. Очевидное решение — развитие данного подразделения в рамках компании. Когда подразделение компании достигает среднего уровня развития, фирма попадает в ситуацию, описываемую полем 2.

Поле 2. Высокая стратегическая важность элемента бизнеса и средний уровень его развития. В этом случае необходимо поднимать потенциал подразделения, то есть инвестировать средства в образование сотрудников и приобретение ими опыта. Необходимо привлекать и удерживать высококвалифици-

рованных специалистов.

Поле 3. Высокая стратегическая важность подразделения и высокий уровень его работы. В данном варианте предлагается сделать максимальный акцент на защиту и сохранение достигнутого (прежде всего на сохранение кадрового потенциала).

Поле 4. Средняя стратегическая важность элемента бизнеса и низкий уровень компетентности его сотрудников. Поскольку зависимость компании от работы подразделения достаточно высока, то стоит либо пересмотреть стратегию компании, либо установить долгосрочные партнерские отношения с ведущими производителями в данном секторе бизнеса.

Поле 5. Средняя стратегическая важность подразделения и средний же уровень деятельности его сотрудников. Целесообразно привлечь к работе в анализируемом подразделении компании более компетентных сотрудников с сохранением прежнего размера его штата. В этом случае есть вероятность перехода компании в ситуацию поля 6, где уже возможно ставить вопрос о диверсификации деятельности компании.

Поле 6. Стратегическая важность бизнес-единицы средняя, но уровень ее сотрудников выше рыночного. Было бы неправильно не использовать опыт и знания специалистов подразделения для расширения его деятельности. Целесообразно постараться продать результаты их деятельности на рынке: возможно, направление бизнеса этого подразделения станет основным для компании через 5-10 лет. При успехе такого подхода оценка деятельности подразделения переместится в поля 2 или 3, что существенно изменит подходы к управле-

Рисунок 1. Матрица ВКГ



Рисунок 2. Матрица аутсорсинга

Стратегическая важность			
высокая	Поле 1 Создавайте и вступайте в альянс	Поле 2 Развивайте и защищайте	Поле 3 Защищайте и выделяйте
	Поле 4 Вступайте в альянс	Поле 5 Делайте сами и защищайте	Поле 6 Делайте сами и защищайте
	Поле 7 Ликвидируйте и покупайте на рынке	Поле 8 Ликвидируйте и покупайте на рынке	Поле 9 Выделяйте и продавайте
средняя			
низкая			
	низкий	средний	высокий
Уровень подразделения по сравнению с рынком			

МЫ ВЫБИРАЕМ, НАС ВЫБИРАЮТ

нию подразделением.

Поле 7. Низкая стратегическая важность подразделения и низкий уровень его деятельности. Оптимальное решение таково: ликвидировать непрофильное производство, не имеющее прямого отношения к выпуску основного продукта, и уволить малоквалифицированные кадры. Продукцию, ранее выпускавшуюся подразделением, можно приобрести на рынке у специализированных компаний.

Поле 8. Низкая стратегическая важность подразделения и средний уровень его работы. Для бизнеса компании деятельность подразделения не является приоритетной, поэтому следует принять решение, аналогичное предыдущему (поле 7).

Поле 9. Низкая стратегическая важность бизнес-элемента, но высокий уровень квалификации его сотрудников. Целесообразно выделить подразделение в отдельную фирму, вложить определенные средства в ее развитие, а затем продать¹⁵.

Рассмотрим позитивные моменты использования аутсорсинга государственными структурами¹⁶.

Еще в мае 2004 года Президент РФ В.В. Путин в своем послании к Федеральному Собранию отметил: «Наш собственный и мировой опыт уже доказал продуктивность целого ряда подходов. И необходимо постепенно передавать негосударственному сектору функции, которые государство не должно или не способно эффективно выполнять».

За прошедшие с этого времени пять лет ситуация с использованием аутсорсинга в госсекторе очень сильно изменилась: если раньше велись дискуссии на тему жизнеспособности модели аутсорсинга в России, то сейчас дискуссия переместилась в плоскость практического применения этой модели.

И речь уже идет о том, как это сделать с наименьшими рисками и наибольшей эффективностью.

Причина первая. Сегодня государственные структуры – крупнейшие заказчики информационных технологий. В органах государственной власти активно идет процесс внедрения сложных информационных систем, которые требуют сервис-

ной поддержки и обслуживания. Именно поэтому на сегодняшнем этапе органам государственной власти необходимы не только технологии как таковые, но и сервис.

Причина вторая. Второй фактор, который обуславливает использование аутсорсинга в органах государственной власти, это глобальный кадровый голод. Привлечение аутсорсинговых специалистов зачастую оказывается единственным выходом в том случае, когда нужен узкопрофильный или высококлассный эксперт.

Причина третья. Среди объяснений того, почему именно в России перспективно внедрение методов аутсорсинга, можно назвать фактор масштаба территорий: Россия – самая большая страна в мире. Масштаб федеральных ведомств предполагает соответствующие масштабы информационных систем: территориальная распределенность, огромный парк компьютеров, сетевого и телекоммуникационного оборудования.

Причина четвертая. Говоря о преимуществах использования модели аутсорсинга в госсекторе, нельзя забывать о та-

ких все процессы по обслуживанию информационных систем внутри организации, то и ответственность останется внутри. А если есть внешний контракт, то заказчик всегда может переложить груз ответственности на поставщика услуги, а в случае возникновения проблемных ситуаций – наказать виновного.

Причина шестая. Использование аутсорсинга позволяет избавиться от непрофильных активов и видов деятельности и дает возможность концентрации на основном виде деятельности.

Все перечисленные факторы сильно меняют отношение к аутсорсингу в государственном секторе. По этим причинам так же, как и в США, российский госсектор может дать стимул развитию аутсорсинга.

Исследователи отмечают явные преимущества применения аутсорсинга, но оговариваются, что решение об его практическом внедрении на предприятиях, в организациях требует серьезной аналитической проработки. Например, С.О. Календжян в монографии «Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний» приводит десять **причин потенциального спроса на услуги аутсорсинга в России:**

- аутсорсинг позволяет сконцентрировать внимание руководства на основных целях и задачах компании;
- избавиться от неэффективных с точки зрения основной деятельности структурных подразделений;
- повысить эффективность использования ресурсов, доступ к которым затруднен;
- высшее руководство может отказаться от ответственности за функционирование того или иного подразделения компании, переданного на аутсорсинг;
- снизить для заказчика стоимость выполнения работ и услуг, передаваемых аутсорсеру;
- обеспечивает оптимизацию бизнес-процессов;
- позволяет перераспределять ресурсы в пользу основных функций компании;
- снижать риски, связанные с деятельностью структуры;
- применять новые технологии;
- осуществлять глобальное инвестирование в развитие ос-

новных фондов.

Но перед его внедрением на предприятии автор советует, например, провести оценку факторов, влияющих на принятие решения об аутсорсинге и в случае получения положительного результата предусмотреть в бизнес-плане компании-заказчика функции, которые делегируются аутсорсинговому организации.

Вышеупомянутое мнение разделяют и другие специалисты. Приводя многочисленные положительные примеры внедрения аутсорсинга на отечественных предприятиях, анализируя ситуации, когда в качестве аутсорсера выступают и зарубежные компании, можно конкретно выделить его преимущества и недостатки¹⁷.

К числу **преимуществ**, получаемых предприятием при применении аутсорсинга, относятся:

- фокусировку внимания на основном бизнесе;
- уменьшение необходимости инвестиций в основные фонды;
- способность гибко реагировать на рыночные изменения (кризисы, дефолты) и внутренние проблемы компании (реорганизации, реструктуризации, слияния, поглощения);
- отсутствие необходимости в расширении штата предприятий;
- экономия затрат и сокращение накладных расходов, связанных со стоимостью рабочих мест, обучением сотрудников, информационной поддержкой;
- возможность привлекать узкоспециализированных высококвалифицированных специа-



новных фондов.

Но перед его внедрением на предприятии автор советует, например, провести оценку факторов, влияющих на принятие решения об аутсорсинге и в случае получения положительного результата предусмотреть в бизнес-плане компании-заказчика функции, которые делегируются аутсорсинговому организации.

Вышеупомянутое мнение разделяют и другие специалисты. Приводя многочисленные положительные примеры внедрения аутсорсинга на отечественных предприятиях, анализируя ситуации, когда в качестве аутсорсера выступают и зарубежные компании, можно конкретно выделить его преимущества и недостатки¹⁷.

К числу **преимуществ**, получаемых предприятием при применении аутсорсинга, относятся:

- фокусировку внимания на основном бизнесе;
- уменьшение необходимости инвестиций в основные фонды;
- способность гибко реагировать на рыночные изменения (кризисы, дефолты) и внутренние проблемы компании (реорганизации, реструктуризации, слияния, поглощения);
- отсутствие необходимости в расширении штата предприятий;
- экономия затрат и сокращение накладных расходов, связанных со стоимостью рабочих мест, обучением сотрудников, информационной поддержкой;
- возможность привлекать узкоспециализированных высококвалифицированных специа-

листов;

- гарантия профессиональной ответственности, предоставляемая аутсорсинговой компанией;
- снижение риска.

К числу **недостатков** относятся:

- реальный риск утечки информации и появления нового конкурента, использующего опыт и знания компании, при передаче на аутсорсинг сразу нескольких важных функций;
- усложнение логистической стыковки между внутренними системами предприятия и системами аутсорсинговой фирмы при передаче некоторых бизнес-процессов, так как именно места стыковок могут являться источниками проблем и сбоев;
- увеличение доли транзакционных издержек;
- передача аутсорсеру ноу-хау предприятия в области определенной производственной деятельности;
- неизбежное сокращение персонала или его передача другому предприятию;
- увеличение издержек при передаче второстепенных функций;
- снижение качества выпускаемой продукции при недобросовестности аутсорсера;
- потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности компании;
- необходимость в случае отказа от услуг аутсорсера в поиске новых партнеров или организаций самостоятельного выполнения функций, бывших на аутсорсинге.

Исследователи отмечают явные преимущества применения аутсорсинга, но оговариваются, что решение об его практическом внедрении на предприятиях, в организациях требует серьезной аналитической проработки.

ком важным факторе, как повышение прозрачности управления ИТ-инфраструктурой и затрат на ИТ. Зачастую руководство государственных организаций очень слабо представляет себе, в каком именно состоянии находится информационная система, потому что просто неоткуда взять полные данные: часть информации содержится в бухгалтерской системе, часть – в специализированных отчетах по подразделениям. Очевидно, что невозможно эффективно управлять тем, чего ты не знаешь.

Причина пятая. Еще один плюс аутсорсинга – это разделение или передача рисков и ответственности. Эта психологическая составляющая – один из значимых стимулов движения к аутсорсингу. Если сосредото-

реты. Пока они будут совпадать с вашими, все будет хорошо, но риск непредсказуемости в отношении действий вашего аутсорсера всегда будет достаточно велик. Например, вы не будете застрахованы от смены работающих непосредственно над вашими проектами специалистов аутсорсера на менее квалифицированных, если эти «ваши» специалисты понадобятся для решения более важных для аутсорсера задач. Возможно, это не отразится на функционировании вашей системы в силу условий контракта, но стратегическое планирование ИТ-развития может значительно страдать в таких случаях. См.: Долгопольский А. На что способен аутсорсинг? //Нефтегазовая Вертикаль. – 2002. – 18 мая.

5 См.: Круглый стол «ИТ-службы и аутсорсинг» //http://www.gomver.ru/services/print.php?razdel=624

6 См.: Круглый стол «ИТ-службы и аутсорсинг» //http://www.gomver.ru/services/print.php?razdel=624

7 Именно поэтому организации-заказчику гораздо проще обратиться к компании, специализирующейся на соответствующих услугах и обладающей квалифицированным персоналом. Все это позволя-

ет заказчику не искать кадры самостоятельно, не создавать под них новую инфраструктуру и потом, в худшем случае, не наблюдать, как их переманивает организация с более высоким уровнем проектной зрелости, а значит, лучшим пониманием специфики отрасли и лучшими условиями труда.

8 Кажущееся на первый взгляд удорожание проекта, как следствие привлечения стороннего специалиста, при более пристальном рассмотрении и подсчете затрат не является таковым, и даже наоборот превращается в существенную экономию и получение дополнительных конкурентных преимуществ. Да, денег за определенный период (обычно, ограниченный всем сроком внедрения или его большей частью) будет потрачено несколько больше, но общие затраты на проект и эксплуатацию системы (отвлечение сотрудников предприятия от выполнения основных обязанностей, затраты на поиск и «ввод в действие» нового человека – менеджера проекта или обучение теории управления проектами существующего работника и приобретение им опыта, удержание на работе менеджера после окончания проекта и т.п.)

будут существенно меньше. См.: Аутсорсинг управления проектами: миф или реальность? //http://www.klerk.ru/authors/7656

9 А это гораздо важнее всего остального, потому что предприятие раньше сможет получить ожидаемую от использования аутсорсинга отдачу, раньше сможет воспользоваться новыми конкурентными преимуществами, а значит, раньше сможет стать более успешным и более эффективно достичь поставленных бизнес-целей. См.: Филиппенко И. Управление проектами: аутсорсинг – веление жизни //http://management.com.ua

10 См.: Основные аспекты аутсорсинга государственного заказа на профессиональную подготовку гражданских служащих //http://www.rconsult.ru

11 См.: Йордон Эдвард. Аутсорсинг. – Издательство «ЛОРИ», переводчик О. Труфанов, научный редактор А. Головкин, редактор Л. Белая. – 2006. – С.17-50.

12 Необходимо рассмотреть еще один фактор, который, возможно, является единственной наиболее важной причиной, почему сейчас каждый в Северной Америке серьезно относится к феномену офшорного аутсорсинга, в то время как бла-

женно игнорировал это явление в начале 1990-х: это экономический спад после 2000 г. и однодневный коллапс дотком. Эти спад/коллапс превратили серьезный и растущий дефицит специалистов и ресурсов в области высоких технологий в равной степени в серьезный переизбыток таких специалистов и высокотехнологичных устройств. Согласно фундаментальному экономическому закону спроса и предложения это понизило цену таких услуг и устройств, и этого было достаточно, чтобы заставить рынок перейти от дорогих американских и европейских поставщиков к более дешевым индийским и азиатским.

13 См.: Курьянович В. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг //Журнал «Sales Business». 2005. № 4.

14 См.: Там же.

15 См.: Там же.

16 См.: Ермолов В. Шесть причин аутсорсинга //Босс. – 2008. – №10.

17 См.: Сайфиева С.Н., Быкадоров М.А. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга //Журнал экономической теории. – Екатеринбург, Институт экономики УрО РАН. – 2006. – №3. – С. 77-91.

1 Аутсорсинг – отказ от некоторых элементов собственного бизнес-процесса и заключение контракта на его выполнение со стороны организацией (признается в настоящее время прогрессивным подходом в международном разделении труда. Подробнее см.: Козориз Т. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России //«Акционерное общество: вопросы корпоративного управления». – 2006. – № 12; Уткин Э. Аутсорсинг //«Справочник экономиста». – 2004. – № 1.

2 Аутсорсинг в этом отношении похож на длительный прием гормональных препаратов: гормоны часто дают быстрый и мощный лечебный эффект, которого было невозможно добиться, используя лекарства другого типа. Однако организм «привыкает» к гормонам, его собственные железы перестают вырабатывать их вообще и атрофируются. Подробнее см.: Долгопольский А. На что способен аутсорсинг? //Нефтегазовая Вертикаль. – 2002. – 18 мая.

3 См.: Там же.

4 А причин тому может быть много. Посторонняя компания всегда будет преследовать собственные экономические инте-