

На правах рукописи

Пластун Алексей Александрович

**Оптимизация управления бизнесом на основе использования аутсорсингового
подхода**

специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (по
отраслям и сферам деятельности): менеджмент

автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва - 2010

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Мировой финансовой кризис обострил проблемы оптимизации, сокращения расходов, эффективного использования ресурсов, сохранения конкурентной позиции для всех субъектов экономической реальности на уровне государственного управления и частного сектора.

Аутсорсинг раскрывает широкий спектр возможностей для решения подобных проблем. Об этом свидетельствует исследование¹ мотивов решения об аутсорсинге, основанное на опросе 300 топ-менеджеров, использовавших аутсорсинг в деятельности компаний под их управлением (рис. 1).



Рис. 1. Степень влияния различных факторов на решение об аутсорсинге

Аутсорсинг (от англ. outsourcing) – это передача организацией определённых бизнес-процессов или функций на обслуживание сторонней компании (далее провайдеру), специализирующейся в соответствующей области². Аутсорсинг начал развиваться в США около 60 лет назад в сфере информационных технологий. Позднее он быстро распространился на такие производственные отрасли экономики, как машиностроение, автомобилестроение, авиация, легкая, пищевая промышленность и другие³.

Аутсорсинг становится инструментом достижения стратегических целей организации. Понимание аутсорсинга, традиционно считавшегося инструментом снижения издержек, с течением времени трансформируется. Среди мотивов решения об использовании

¹ Why Settle for Less? // Deloitte Consulting 2008 Outsourcing Report. <http://www.deloitte.com> accessed on 07/02/2009.

² Glauco De Vita, Catherine L. Wang. Development of Outsourcing Theory and Practice: A Taxonomy of Outsourcing Generations // Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio – Economic Perspective / Harbhajan Kehal and Varinder P. Singh, editors. – United States of America: Idea Group Publishing. – 2006. – p. 3.

³ Tieman R. Outsourcing providers/ Trend toward ” bundled” services // Financial times. Special report: outsourcing. – 2003. – June 30.

аутсорсинга (рис. 1) топ-менеджерами выделяются такие факторы, как увеличение стоимости компании, повышение потребительской ценности, новые технологии. Все эти факторы играют определяющую роль в успехе компании в долгосрочном периоде.

Аутсорсинг является одной из форм устойчивого сотрудничества, реализации открытой бизнес модели. О необходимости перехода к парадигме открытого устойчивого сотрудничества пишут отечественные и зарубежные исследователи (О.С.Виханский⁴, Г.Чезбро⁵, Д.Эндрю и Г.Сиркин⁶). Открытая бизнес модель позволяет организации более адекватно реагировать на быстрые изменения в бизнес среде, поддерживать конкурентную позицию на меняющихся рынках, более эффективно создавать потребительскую ценность за счет использования широкого спектра идей и внешних подходов к ведению бизнеса.

В течение последнего десятилетия мировой рынок аутсорсинга демонстрирует устойчивый рост, усиливается фактор глобализации отношений потребителей и провайдеров аутсорсинга. В частности, в соответствии с оценками⁷, проведенными лидером мирового рынка ИТ консультирования компанией Gartner, Inc., объем рынка в 2008 году составил 310 млрд. долл.; темпы ежегодного прироста составили от 11 до 20% (табл. 1). Увеличивающаяся доля сделок с провайдером в другой стране (оффшорный аутсорсинг) свидетельствует о протекании процесса глобализации рынка аутсорсинга.

Таблица 1

Темпы роста мирового рынка аутсорсинговых услуг

| <i>Показатели рынка аутсорсинга</i> | <i>2001</i> | <i>2005</i> | <i>2008</i> |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Объем рынка, млрд. долл. | 127 | 234 | 310 |
| Средний темп прироста за год, % | - | 21% | 11% |
| Доля оффшорного аутсорсинга, % | 5% | 15% | 20% |

В будущем на мировом рынке аутсорсинга также ожидается сохранение положительной динамики. В частности, прогнозируется⁸, что в течение ближайших 15 лет около 3.3 млн. рабочих мест (это 7.5% всех рабочих мест США в настоящее время) в сервисных функциях будут перемещаться в Индию, Россию, Китай и Филиппины. По

⁴ О.С.Виханский. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Вестник Московского университета. – 2009. – вып. 1. – стр. 5-24.

⁵ Henry W. Chesbrough. Why Companies Should Have Open Business Models // MIT Sloan Management Review. - January 1, 2007.

⁶ Эндрю Джеймс П., Сиркин Гарольд Л. Возврат на инновации. – М: Гревцов Паблишер. – 2008.

⁷ Nicholas B. Beaumont. An Overview of Service Level Agreements // Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio – Economic Perspective / Harbhajan Kehal and Varinder P. Singh, editors. – United States of America: Idea Group Publishing. – 2006. – p. 308.

⁸ Rick L. Click and Thomas N. Duening. Business Process Outsourcing: the competitive advantage. - United States of America: John Willey & Sons. – 2005.

данным другого источника⁹ в США к 2015 году прогнозируется значительное возрастание масштабов оффшорного аутсорсинга для производственных и даже управленческих должностей (табл. 2.).

Описанная возрастающая роль аутсорсинга в деятельности современных компаний определяет новый подход к рассмотрению этого явления экономики. Отношения потребителя и провайдера аутсорсинга необходимо рассматривать как вид партнерских отношений, направленных на реализацию синергетического эффекта, достижения долгосрочных целей хозяйствующих субъектов во взаимосвязи.

Таблица 2

Оценки количества рабочих мест в США, отданных на оффшорный аутсорсинг

| Тип | 2000 | 2005 | 2010 | 2015 |
|--------------|--------|---------|---------|-----------|
| Менеджмент | 0 | 37 477 | 117 835 | 288 281 |
| Производство | 10 787 | 61 252 | 161 722 | 348 028 |
| Сервисные | 53 987 | 295 034 | 791 034 | 1 659 310 |

Однако исследования практики свидетельствуют о значительных трудностях и рисках реализации аутсорсинга. Например, 39% респондентов из ранее упомянутого исследования мнения 300 топ-менеджеров отметили, что в течение их карьеры по крайней мере один договор с провайдером аутсорсинговых услуг был расторгнут с последующим заключением сделки с новым провайдером. Из доли респондентов, которые были «недовольны» или «сильно недовольны» фактическими результатами аутсорсинга, 50% ввели функцию, первоначально отданную на аутсорсинг, обратно в собственную организацию. Анализ¹⁰ выборки из 50 соглашений, относящихся к аутсорсингу отобранных компаниями Lexis Nexis, Factiva и Proquest, показывает, что 38 соглашений (общим объемом более 25 млрд. долларов) привели к разбирательству в суде или их прекращению, в том числе 74% потерпели неудачу из-за слабой активности провайдера и/или перерасхода средств. Для одной трети из 33 соглашений неудовлетворительные результаты стали очевидны уже в течение первого года действия контракта, а для половины – в течение первых пяти лет. Обзор¹¹ Dun & Bradstreet, опубликованный в 2000 г., показывает, что 20% соглашений по аутсорсингу терпят неудачу в первые два года и 50% — в течение пяти лет. В обзоре¹² Diamond Cluster, вышедшем в 2005 г., сообщается, что 78% руководителей расторгли соглашения раньше срока из-за плохого обслуживания, изменений в стратегическом курсе или неадекватного увеличения затрат.

⁹ Forrester Research. Near-term growth of offshore accelerating // Report. – 2004.

¹⁰ Lucas, Peter. (2004, Dec.). Outsourcing: The Good, the Bad, & the Ugly. Collections & Credit Risk, 22, 9-12. Retrieved April 19, 2005 from LexisNexis.

¹¹ Murray Hill, N.J. Dun & Bradstreet Survey Finds 50 Percent of Outsourcing Relationships Worldwide Fail Within Five Years; Principal Cause is Poor Planning for New and Evolving Business Process. - Business Wire. – 2000. – Feb 24.

¹² DiamondCluster 2005 Global IT Outsourcing Study. <http://www.diamondconsultants.com> accessed on 13/03/2010

Из приведенной статистики следует очевидный вывод: в процессе оценки и принятия решения об использовании аутсорсинга все выглядит многообещающе, проблемы начинаются на этапе реализации. По нашему мнению, такой отрицательный опыт связан с отсутствием адекватных методов управления.

Таким образом, потенциал использования аутсорсинга для оптимизации управления бизнесом раскрыт в настоящее время в малой степени. Отсутствие наработанных моделей и методов управления затрудняет использование этого вида кооперации с внешними хозяйствующими субъектами.

Степень разработанности проблемы

Поиском и анализом новых форм взаимодействия хозяйствующих субъектов занимались такие западные исследователи, как Р. Аалдерс, Э. Андерсон, С. Вильсон, М. Гривер, М. Доннеллан, Э. Йордан, С. Кулеменс, Э. Спарроу, Б. Тринкл, Дж. Б. Хейвуд, в том числе они обратили внимание и на аутсорсинг.

Вопросы использования аутсорсинга в конкретных отраслях российской экономики поднимались в работах А. Заболотной, А. Ивлева, В. Синяева.

Особо необходимо отметить работы Б. Аникина, С. Календжяна, Д. Михайлова, И. Руда, М. Татьянака, которые уделили особое внимание исследованию возможностей использования аутсорсинга для активизации внешних и внутренних ресурсов конкурентоспособности предприятия.

Однако анализ литературы показал малую степень изученности проблем моделей и методов управления при реализации аутсорсингового подхода, что и определило цель, задачи и общие направления диссертационного исследования.

Цели и задачи исследования. *Целью исследования* является разработка модели управления при реализации аутсорсингового подхода, которая позволяет повысить эффективность управления (решает задачи оптимизации бизнеса), обеспечивает нейтрализацию или минимизацию рисков его использования.

Для достижения указанной цели в диссертационной работе поставлены и решены следующие основные *задачи*:

1. проведен ретроспективный анализ опыта использования аутсорсинга различными компаниями, выделены этапы эволюции аутсорсинга, отличающиеся содержанием феномена и его влиянием на бизнес;
2. предпринята попытка анализа аутсорсинга с позиций теорий принципала – агента, транзакционных издержек и социального обмена. Сделан вывод об очень ограниченных возможностях применения существующих методов управления для реализации аутсорсингового подхода;

3. описаны, обобщены и систематизированы риски аутсорсинга. Проведена классификация рисков по критерию их функциональной принадлежности, на основе которой определено содержание (элементы) отношений потребителя и провайдера аутсорсинга;

4. разработана модель отношений потребителя и провайдера аутсорсинга во взаимодействии с внешней средой. В рамках модели обоснованы определенные ранее элементы отношений;

5. разработан набор практических методов управления для реализации аутсорсингового подхода;

6. разработана модель оптимизации управления бизнесом на основе использования аутсорсингового подхода;

7. предложен метод оценки эффективности при реализации модели оптимизации управления бизнесом на основе использования аутсорсингового подхода;

8. разработан и предложен алгоритм определения оптимального набора методов управления при реализации аутсорсингового подхода;

9. на основе анализа результатов апробации разработанной модели в деятельности компании ООО «Олтим» при оказании услуг по складированию и транспортировке продукции компании ООО «Русский Свет» показана возможность достижения установленных ключевых показателей работы. Сделан объективный вывод о положительном направлении влияния методов управления и снижении рисков реализации аутсорсингового подхода;

10. проведены оценки фактического увеличения рентабельности активов компании ООО «Русский Свет» при реализации аутсорсинга складских и транспортных операций; сделан вывод о росте эффективности управления (оптимизации) с помощью использования аутсорсингового подхода;

11. по результатам интервьюирования менеджеров ООО «Олтим» и ООО «Русский Свет» выявлены, описаны и обобщены трудности практического внедрения предложенных методов управления;

12. по результатам интервьюирования менеджеров ООО «Русский Свет» описаны необходимые новые навыки менеджеров для управления в процессе реализации аутсорсингового подхода.

Объект и предмет исследования. *Объектом исследования* являются компании, в деятельности которых применяются или могут использоваться методы аутсорсингового подхода, а также компании специализирующиеся на предоставлении аутсорсинговых услуг.

Предметом исследования является процесс и методы управления при реализации аутсорсингового подхода.

Теоретическая основа и методологическая база исследования. *Теоретической основой* исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов в области экономической теории, теории управления, теории транзакционных издержек, теории социального обмена, теории принципала – агента и современных технологий менеджмента. В процессе исследования использовались работы экономистов, посвященные практическим и теоретическим аспектам развития аутсорсинга на мировом и российском рынках.

Методологической основой диссертации выступают использованные соискателем общенаучные методы исследования, включающие анализ и синтез, метод восхождения от абстрактного к конкретному и от частного к общему, метод единства исторического и логического; а также экономические методы, включающие структурно-функциональный, сравнительный и факторный анализ.

Научная новизна. К наиболее существенным результатам, имеющим признаки научной новизны и выносимым на защиту, относятся следующие положения:

1. раскрыто и обосновано содержание отношений потребителя и провайдера аутсорсинга, определены операционный, организационный, информационный, финансовый и регулятивный элементы отношений;
2. разработан набор практических методов управления для реализации аутсорсингового подхода, позволяющий нейтрализовать или минимизировать риски использования аутсорсинга;
3. разработана модель оптимизации управления бизнесом на основе использования аутсорсингового подхода, описывающая основные шаги процесса реализации аутсорсинга с применением методов управления;
4. для оценки эффективности предложенной оптимизационной модели доработан существующий метод факторного анализа рентабельности активов (метод компании Дюпон);
5. разработан и предложен алгоритм определения оптимального набора методов управления при реализации аутсорсингового подхода. Оптимальный набор методов направлен на получение максимального прироста рентабельности активов компании при реализации аутсорсингового подхода в условиях рисков.

Обоснованность и достоверность результатов и выводов диссертации базируется на ее теоретической, методологической и методической оснащенности, преемственности и последовательности реализации исходных теоретико-методологических положений; базируется на адекватном целям и задачам исследования использовании подходов к отбору анализируемого материала, на соответствии структуры и содержания работы логике изучения предмета и логике изложения результатов диссертации.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в разработке прикладных методов управления, которые могут быть использованы отечественными и зарубежными компаниями при реализации различных форм кооперации с другими хозяйствующими субъектами, в частности, при реализации аутсорсингового подхода. Результаты диссертации могут быть использованы при изучении студентами ВУЗов и слушателями курсов повышения квалификации дисциплин по менеджменту, инновациям и логистике.

Внедрение результатов. Предложенная модель управления внедрена на действующем предприятии (ООО «Олтим»), оказывающем логистические (складские, транспортно-экспедиционные, таможенные, брокерские) аутсорсинговые услуги дистрибьюционным компаниям на рынке Москвы и Московской области. На основе анализа динамики изменения показателей, характеризующих область влияния методов управления, сделан объективный вывод о положительном направлении влияния и снижении рисков реализации аутсорсингового подхода.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений и имеет следующую структуру.

Введение

Глава 1. Роль аутсорсинга в деятельности современных компаний

- 1.1. Общая характеристика мирового рынка аутсорсинга
- 1.2. Этапы эволюции аутсорсинга
- 1.3. Анализ применимости теорий принципала – агента, транзакционных издержек, социального обмена для описания аутсорсинга
- 1.4. Выгоды и риски аутсорсингового подхода

Глава 2. Модель оптимизации управления на основе аутсорсингового подхода

- 2.1. Определение и обоснование элементов отношений потребителя и провайдера аутсорсинга
- 2.2. Разработка методов управления при реализации аутсорсингового подхода
- 2.3. Разработка модели оптимизации управления на основе аутсорсингового подхода

Глава 3. Результаты практической реализации методов управления на примере деятельности ООО «Олтим» по оказанию логистических услуг ООО «Русский Свет»

- 3.1. Практические результаты внедрения методов управления при оказании складских и транспортно-экспедиционных услуг компании ООО «Русский Свет»
 - 3.1.1. Анализ показателей системы ежедневного управления
 - 3.1.2. Анализ динамики индекса отношений организаций потребителя и провайдера
 - 3.1.3. Анализ показателей системы управления своевременностью оплаты счетов

3.1.4. Результаты реализации метода анализа затрат

3.1.5. Результаты аудита системы безопасности

3.2. Оценка фактического увеличения рентабельности активов ООО «Русский Свет» на основе аутсорсинга складских и транспортно-экспедиционных услуг

3.3. Выявленные трудности реализации использованных методов управления

3.4. Обсуждение новых навыков менеджеров, применяющих аутсорсинговый подход

Заключение

Библиографический список

Приложения

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

В первой главе определяется роль аутсорсинга в деятельности современных компаний. Проводится ретроспективный анализ опыта использования аутсорсинга различными компаниями, анализ применимости теорий принципала–агента, транзакционных издержек, социального обмена для описания аутсорсинга, а также сравнительный анализ выгод и рисков применения аутсорсингового подхода.

Ретроспективный анализ опыта использования аутсорсинга различными зарубежными компаниями (Rank Xerox, Toyota, Chrysler, General Motors Corp., Cisco Systems, Amazon, Dell, Accenture и другие) позволил сделать следующие выводы:

1. наблюдается тенденция к смещению объекта аутсорсинга от периферийных процессов к функциям, традиционно считавшимся ключевыми компетенциями компании, обеспечивающими конкурентные преимущества и стабильность;
2. основной мотив применения аутсорсинга изменяется от краткосрочной экономии за счет реализации ограниченного по времени проекта снабжения к долгосрочному сотрудничеству, носящему характер стратегической кооперации;
3. возрастает степень интеграции между организациями потребителя и провайдера, увеличивается сложность и многогранность отношений провайдера и потребителя аутсорсинга, утрачивает свою силу фактор асимметрии размера и влияния потребителя на провайдера в процессе построения взаимоотношений.

По результатам *анализа применимости теорий принципала–агента, транзакционных издержек, социального обмена* сделан вывод о том, что описать содержание отношений потребителя и провайдера аутсорсинга можно в ограниченной степени. В отношении поиска методов управления для реализации аутсорсингового подхода данные теории практически неприменимы.

Сравнительный анализ выгод и рисков аутсорсинга, проведенный на базе ряда источников, включая результаты опроса 37 топ-менеджеров 25 транснациональных компаний¹³, выявил следующее:

- аутсорсинговый подход наряду с выгодами несет широкий спектр рисков для бизнеса;
- высокая степень сопоставимости содержания выгод и рисков, по нашему мнению, свидетельствует о неадекватности существующих методов управления при реализации аутсорсингового подхода.

В завершение главы 1 проведен анализ практики аутсорсинговых сделок, по результатам которого сделан вывод о недостаточности детального контракта для обеспечения успеха реализации аутсорсингового подхода.

Во второй главе разрабатывается модель оптимизации управления на основе аутсорсингового подхода. Определяются и обосновываются элементы отношений потребителя и провайдера аутсорсинга, разрабатывается набор методов управления при реализации аутсорсингового подхода. Наконец, предлагается модель оптимизации управления на основе аутсорсингового подхода и метод оценки эффективности оптимизационной модели.

С помощью классификации рисков и выгод аутсорсинга по критерию их функциональной принадлежности (табл. 3) определены операционный, организационный, информационный, регулятивный и финансовый *элементы отношений потребителя и провайдера аутсорсинга.*

Далее эти элементы обосновываются через рассмотрение отношений провайдера и потребителя аутсорсинга во взаимодействии с внешней средой (рис. 2). В рамках информационного элемента потребитель и провайдер осуществляют согласование ожиданий в отношении услуг или бизнес-процессов, отдаваемых на аутсорсинг. В рамках операционного элемента осуществляется координация технологических процессов и контроль соответствия результатов бизнес-процессов ожиданиям. Финансовый элемент включает в себя отношения по поводу компенсации за предоставленные услуги, а также расчеты по передаче активов, если это происходит в процессе выведения бизнес-процесса к провайдеру. Рассмотрение отношений в плоскости организационных процессов таких, как коммуникации, принятие решений, разрешение конфликтов, совместная работа коллективов потребителя и провайдера позволяет обосновать организационный элемент взаимодействия.

¹³ Siri Terjesen. Outsourcing & Offshoring of Finance Activities // Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio – Economic Perspective / Harbhajan Kehal and Varinder P. Singh, editors. – United States of America: Idea Group Publishing. – 2006.

Рассматривая отдельно каждую организацию, мы исходим из того, что процесс ее функционирования неразрывно связан с внешней средой¹⁴. Современный рынок содержит разнообразные регулятивные механизмы, такие как законодательная и социальная ответственность, бизнес этика. Если принять во внимание, что через аутсорсинговые отношения с провайдером на потребителя ложатся риски несоблюдения требований регулятивных механизмов (например, нелегальные способы ведения бизнеса), становится понятной природа возникновения регулятивного элемента отношений.

Одним из основных результатов диссертации является разработка *набора методов управления при реализации аутсорсингового подхода* (табл. 4), направленных на достижение состояния идеального протекания процессов между потребителем и провайдером.

В диссертации для каждого метода дано определение, описаны требования к документации, рабочим процессам, даны рекомендации по организационным аспектам внедрения метода, а также разработаны подходы к определению численных показателей для диагностики эффективности методов.

¹⁴ Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – стр. 36.

Таблица 3

Классификация рисков и выгод аутсорсинга по функциональным элементам отношений потребителя и провайдера

| Элемент | Риски | Выгоды |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Операционный | Потеря оперативного контроля Медленная реакция на изменения Неудовлетворительные показатели работы Неадекватность показателей работы Компромисс специфики и стандартизации | Фокусирование на ключевых направлениях бизнеса Увеличение гибкости |
| Организационный | Недостаточная экспертиза провайдера Потеря талантов и компетенций Временные и ресурсные потери на внедрение | Увеличение эффективности менеджмента Увеличение прозрачности бизнес результатов Экономия внутренних ресурсов |
| Информационный | Раскрытие данных третьей стороне Потеря инновационных разработок | Передовые технологии и опыт работы |
| Регулятивный | Ответственность за действия провайдера Социальные риски | Улучшение качества Усиление конкурентной позиции |
| Финансовый | Скрытые издержки Зависимость от провайдера услуг Дополнительные налоги | Экономия издержек Снижение затрат Увеличение стоимости акций Консолидация активов/ресурсов Повышение потребительской ценности |

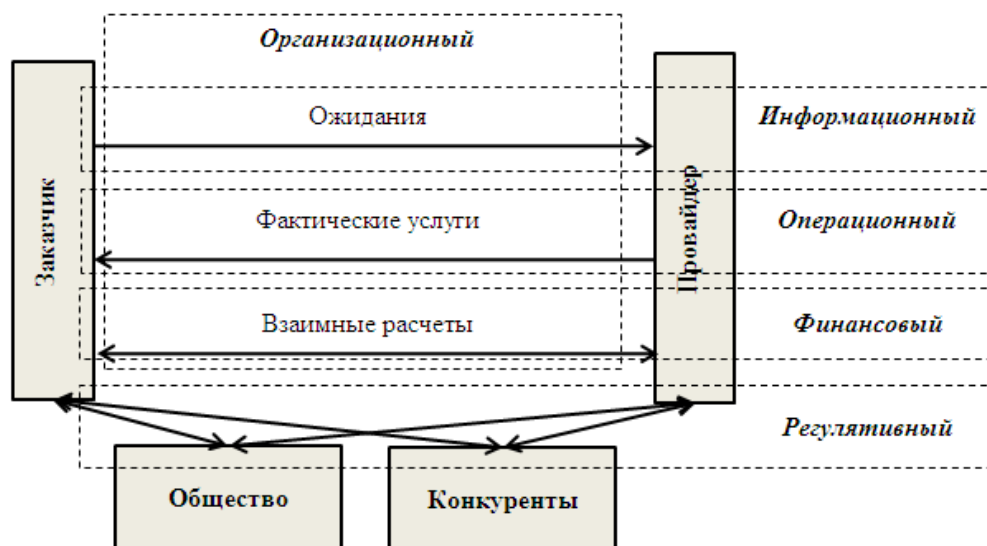


Рис. 2. Элементы отношений заказчика и провайдера аутсорсинга

Ввиду многочисленности предложенных методов в автореферате кратко изложена их суть и сделан акцент на предложенных новых подходах к управлению при реализации аутсорсингового подхода.

В рамках операционного элемента наиболее эффективной формой передачи ожиданий в отношении бизнес-процессов, отданных на аутсорсинг, выступает *система стандартов и письменных процедур*.

Суть метода состоит в выстраивании структурированной и последовательной системы документов, содержащих однозначную с точки зрения понимания потребителем и провайдером формулировку ожиданий. Аутсорсинг определяет последовательность установления таких ожиданий. В работе предложен процесс разработки стандартов и письменных процедур при реализации аутсорсингового подхода (рис. 3).

Однако одной передачи требований недостаточно, потому что в этом случае система стандартов и письменных процедур рискует превратиться в «бумажную» не содержащую практической пользы систему. Для того чтобы ожидания соответствовали реальной практике бизнес-процессов, необходим работающий метод тренинга сотрудников, и в работе рекомендуется внедрение формализованной *программы обучения*, охватывающей персонал организаций провайдера и потребителя аутсорсинга.

В работе предложен показатель эффективности программы обучения – индекс обученности организаций:

$$ИНД_ОБУЧ_ОРГ = СУМ_КВАЛ / СУМ_ПОТР * 100\% \quad (1),$$

где *СУМ_КВАЛ* – общее количество успешно пройденных модулей программы всеми работниками, *СУМ_ПОТР* – общее количество необходимых модулей программы для всех работников.

Таблица 4.

Набор методов управления при реализации аутсорсингового подхода

| <i>Элемент отношений</i> | <i>Идеальное состояние</i> | <i>Метод управления</i> |
|--------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Операционный | <i>Соответствие ожиданиям</i> | 1. Система стандартов и письменных процедур |
| | | 2. Программа обучения |
| | <i>Своевременность</i> | 3. Система ежедневного управления |
| | | 4. Программа управления непрерывностью бизнеса |
| Организационный | <i>Удовлетворенность заинтересованных сторон</i> | 5. Опрос состояния взаимоотношений организаций |
| | | 6. Опрос уровня удовлетворенности ключевых потребителей |
| Информационный | <i>Своевременность решений</i> | 7. Программа управления портфелем аутсорсинговых проектов |
| | | 8. Матрица прав и ответственности за принятие решений |
| | | 9. Портал аутсорсинговых коммуникаций |
| Регулятивный | <i>Соответствие требованиям и нормам</i> | 10. Аудит системы управления качеством |
| | | 11. Финансовый аудит |
| | | 12. Аудит системы безопасности |
| | | 13. Аудит соответствия экологическим нормам, нормам техники безопасности, нормам пожарной безопасности |
| Финансовый | <i>Контроль затрат</i> | 14. Модели коммерциализации по результатам |
| | | 15. Система управления своевременностью оплаты счетов |
| | | 16. Метод конкурсного деления бизнеса между провайдерами |
| | <i>Оптимизация</i> | 17. Метод совместного анализа возможностей оптимизации |

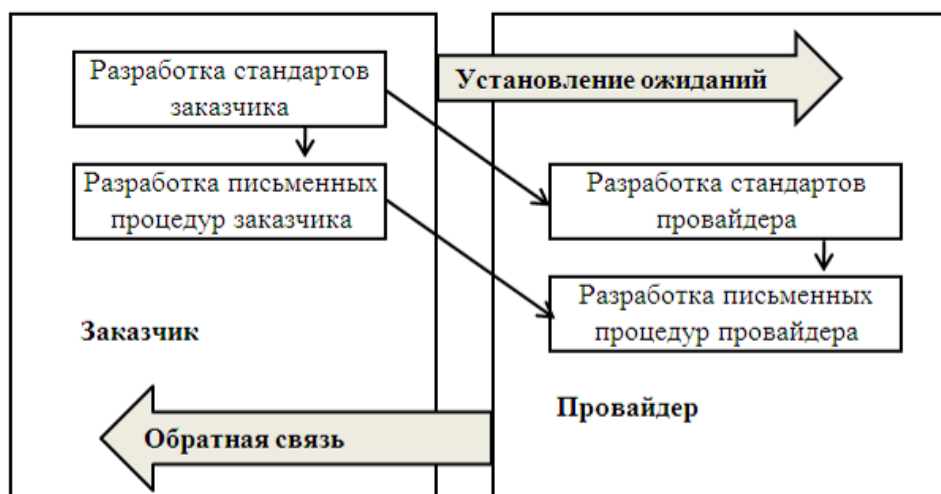


Рис. 3. Процесс разработки стандартов и письменных процедур при реализации аутсорсингового подхода

Регулярное отслеживание данного индекса позволит управлять процессом обучения и судить о готовности организаций потребителя и провайдера к старту операций.

В рамках операционного элемента обеспечить своевременность реализации аутсорсингового подхода предлагается посредством внедрения *системы ежедневного управления и программы управления непрерывностью бизнеса*.

Система ежедневного управления предлагает инструменты отслеживания состояния дел и оперативного контроля ситуации после выведения бизнес-процесса к провайдеру. Для контроля процессов, отданных на аутсорсинг, предложено использовать известный метод постоянного совершенствования Деминга¹⁵ (рис. 4). Для объективизации информации о результатах работы предложено использовать карту ключевых показателей КPI (от англ. Key Performance Indicators). Набор показателей определяется в зависимости от специфики бизнес-процесса, отданного на аутсорсинг. Пример карты показателей приведен на рисунке 5.

Программа управления непрерывностью бизнеса направлена на подготовку организаций к быстрой реакции на нестандартные ситуации и чрезвычайные происшествия, включает в себя оценку рисков, программы немедленного реагирования, программы организации временного режима работы, программы возобновления операций в обычном режиме, протоколирование и улучшение программы. Важность программы непрерывности бизнеса при реализации аутсорсингового подхода особенно высока, так

¹⁵ Деминг У.Э. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г. // Методы менеджмента качества. — 2000. — № 10. — С. 24-29 (Пер. Ю.П. Адлера и В.Л. Шпера)..

как она должна обеспечить скоординированные действия команд потребителя и провайдера аутсорсинга.



Рис. 4. Метод постоянного совершенствования Деминга «Стандартизировать – Выполнить – Проверить - Действовать»

В рамках организационного элемента для достижения удовлетворенности всех заинтересованных сторон предложены методы *опроса состояния взаимоотношений организаций* и *опроса уровня удовлетворенности ключевых потребителей*.

| | <i>Цель</i> | <i>ГОД</i> | <i>Янв</i> | <i>Фев</i> | <i>Март</i> |
|------------------|------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| Точность сборки | <i>>98%</i> | <i>30%</i> | <i>Н.д.</i> | <i>Н.д.</i> | <i>30%</i> |
| Нарушения ТБ | <i><=10</i> | <i>6</i> | <i>1</i> | <i>5</i> | <i>0</i> |
| Явка персонала | <i>>90%</i> | <i>80%</i> | <i>70%</i> | <i>80%</i> | <i>90%</i> |
| Уровень брака | <i><0,01%</i> | <i>0,04%</i> | <i>0%</i> | <i>0.10%</i> | <i>0.02%</i> |
| Планерка вовремя | <i>>98%</i> | <i>99%</i> | <i>98%</i> | <i>99%</i> | <i>99%</i> |

Рис. 5. Пример карты ключевых показателей (Дистрибьюционный центр)

Суть обоих методов заключается в диагностике уровня удовлетворенности. Разделение происходит по целевой аудитории: непосредственно работающие над реализацией аутсорсинга работники потребителя и провайдера, и внешние ключевые пользователи результатов бизнес-процесса, отданного на аутсорсинг соответственно (например, работники смежного отдела). В работе предложена типовая форма опроса уровня удовлетворенности (рис.6).

Для численного измерения результатов опроса предложен показатель – индекс удовлетворенности.

$$ИНД_УДОВЛ = \sum_i (ВАЖН_i * УДОВЛ_i) / \sum_i (ВАЖН_i) * 100\% \quad (2),$$

где **ВАЖН_i** – оценка важности определенной составляющей отношений, **УДОВЛ_i** – оценка удовлетворенности по определенной составляющей отношений.

| Важность | Составляющая отношений | Удовлетворенность |
|-------------|-----------------------------------|-------------------|
| 1 2 3 4 5 X | Командная работа | 1 2 3 4 5 X |
| 1 2 3 4 5 X | Про- активность в коммуникациях | 1 2 3 4 5 X |
| 1 2 3 4 5 X | Разрешение споров | 1 2 3 4 5 X |
| 1 2 3 4 5 X | Выполнение согласованных действий | 1 2 3 4 5 X |
| 1 2 3 4 5 X | Доступность ключевых контактов | 1 2 3 4 5 X |
| 1 2 3 4 5 X | Своевременность тел. конференций | 1 2 3 4 5 X |

Рис. 6. Типовая форма опроса уровня удовлетворенности

По результатам опроса и перекрестного анализа на базе ответов респондентов в ходе открытой дискуссии разрабатывается план конкретных действий по улучшению ситуации.

В рамках информационного элемента для обеспечения своевременности принятия решений рекомендуется внедрение *программы управления портфелем аутсорсинговых проектов, матрицы прав и ответственности за принятие решений и портала аутсорсинговых коммуникаций.*

Часто компании прибегают к аутсорсингу нескольких бизнес-процессов одновременно или использованию большого числа провайдеров. Суть метода программы управления портфелем проектов заключается в предоставлении всей необходимой управленческой информации для эффективного распределения ресурсов между проектами, решения вопросов установления приоритетов, планирования и отслеживания общей картины результативности множественного аутсорсингового подхода. Современные средства ИТ позволяют автоматизировать процессы сбора, обработки, наглядного представления информации и обеспечения быстрой коммуникации между менеджерами для реализации данного метода управления (например, на базе средств Primavera Enterprise Project Portfolio Management¹⁶ и других).

В рамках одной организации права и ответственность за принятие решений регулируются уставными документами, доверенностями, а также внутренними политиками и процедурами. При реализации аутсорсингового подхода процесс принятия

¹⁶ <http://www.oracle.com/us/products/applications/primavera/index.html> accessed on 03/18/2010

решений происходит с вовлечением менеджеров из отдельных организаций. В работе предложена типовая форма матрицы прав и ответственности за принятие решений (рис. 7), которая однозначно определяет процесс и всех вовлеченных лиц, и таким образом позволяет значительно ускорить процесс принятия решений.

Сложности обмена данными через электронную почту при использовании аутсорсингового подхода возникают из-за обилия и постоянного изменения информации, циркулирующей между отдельными организациями. Для решения этой проблемы в работе предложен метод внедрения портала аутсорсинговых коммуникаций, реализованного через Интернет. Здесь любой из руководителей всегда сможет найти действующую документацию. Однако, при использовании данного инструмента необходима эффективная система защиты информации, разграничения прав доступа пользователей.

В рамках регулятивного элемента предложены такие методы, как *аудит системы управления качеством, финансовый аудит, аудит системы безопасности и аудит соответствия экологическим нормам, нормам техники безопасности, нормам пожарной безопасности*. Цель методов заключается в диагностике уровня соответствия таким регулятивным механизмам внешней среды, как управление качеством продукции, выполнение законодательных и прочих норм в отношении финансовой деятельности, экологии, техники безопасности и пожарной защиты предприятий.

| Составляющие/Руководители | <i>Руководитель подразделения</i> | <i>Менеджер отдела закупок</i> | <i>Руководитель проекта</i> | <i>Операционный менеджер</i> | <i>Менеджер со стороны провайдера</i> |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| Изменения в стратегическом аутсорсинговом плане | Решение | Информирование | Рекомендация | Информирование | Информирование |
| Изменения в контракте | Информирование | Решение | Рекомендация | Информирование | Информирование |
| Изменения в соглашении об уровне сервиса | | Информирование | Решение | Рекомендация | Информирование |
| Изменения в бизнес процессах | | Информирование | Решение | Рекомендация | Информирование |
| Изменения в картах операционной статистики | | | Информирование | Решение | Рекомендация |

Рис. 7. Матрица прав и ответственности за принятие решений

Важно отметить, что проведение аудита дает более плодотворные результаты, если в аудиторскую команду входят в том числе и работники из организаций потребителя и провайдера. Рекомендации, данные такой совместной командой, как правило, требуют значительно меньше времени на обсуждение и согласование с топ-менеджерами, так как уже поддерживаются непосредственно вовлеченными менеджерами.

В рамках финансового элемента для обеспечения контроля затрат предложены такие методы, как *модель коммерциализации по результатам, система управления своевременностью оплаты счетов и метод конкурсного деления бизнеса между провайдерами.*

По сравнению с управлением собственным бюджетом управление затратами при реализации аутсорсингового подхода содержит повышенный фактор риска непредвиденных издержек, вызванных неприемлемыми результатами работы и необходимостью исправления допущенных несоответствий. Поэтому в структуру компенсации провайдеру должны быть встроены гибкие механизмы мотивации работы на согласованном уровне сервиса. Метод модели коммерциализации по результатам, когда размер компенсации зависит от продемонстрированного уровня сервиса, дает такую возможность. Руководители должны работать над внедрением наиболее оптимальной модели коммерциализации при реализации аутсорсинговой сделки.

Для финансовой стабильности провайдера жизненно важно своевременно получать оплату за оказанные услуги. В условиях работы потребителя с множественным набором провайдеров по причине сложности и трудоемкости проверки счетов могут возникать задержки в оплате. Для решения данной проблемы предложен метод системы управления своевременностью оплаты счетов. С провайдерами согласуется единообразный способ формирования счетов (например, на основании единой учетной системы), и таким образом все счета могут быть сформированы самим потребителем аутсорсинга. Это позволяет значительно сэкономить время, требуемое для проверки и консолидации разрозненных счетов, и, таким образом, минимизирует долю несвоевременных расчетов.

Предложенный метод конкурсного деления бизнеса между провайдерами направлен на эффективное управление пулом и поддержание здоровой конкуренции в условиях работы со множеством провайдеров. Его суть заключается в конкурсном распределении объема услуг между провайдерами в зависимости от результатов, продемонстрированных в прошедшем периоде. Для определения рейтинга провайдера рекомендован к использованию единообразный подход на базе карты ключевых показателей из ранее предложенного метода системы ежедневного управления.

Последним предложенным методом в рамках финансового элемента является *метод совместного анализа возможностей оптимизации.* Он позволяет организовать усилия команд потребителя и провайдера для анализа эффективности используемых процессов и технологий на предмет возможных источников потерь и, как следствие,

потенциальной экономии. В работе сформулированы следующие принципы коммерциализации идентифицированной экономии:

- если экономия будет достигнута только за счет оптимизации внутренних процессов провайдера, то она будет целиком принадлежать ему (вклад заказчика отсутствует);
- если экономия будет достигнута посредством изменений в требованиях по оказанию услуг и прочих внешних по отношению к провайдеру факторах, определяемых заказчиком, то она будет принадлежать заказчику (заказчик оптимизирует организацию аутсорсинга, вклад провайдера отсутствует);
- и, наконец, экономия, достигнутая посредством взаимных усилий заказчика и провайдера, должна подлежать процессу коммерческого согласования и отразиться соответствующими изменениями в условиях компенсации.

С методологической точки зрения анализ потерь необходимо проводить, используя принципы стопроцентной эффективности или нулевой неэффективности в направлении достижения идеального состояния функционирования бизнес-процессов (рис. 8). С помощью сессии мозгового штурма совместная команда определяет потенциальные идеи, которые затем планируются к внедрению с использованием широко известной методики управления проектами.

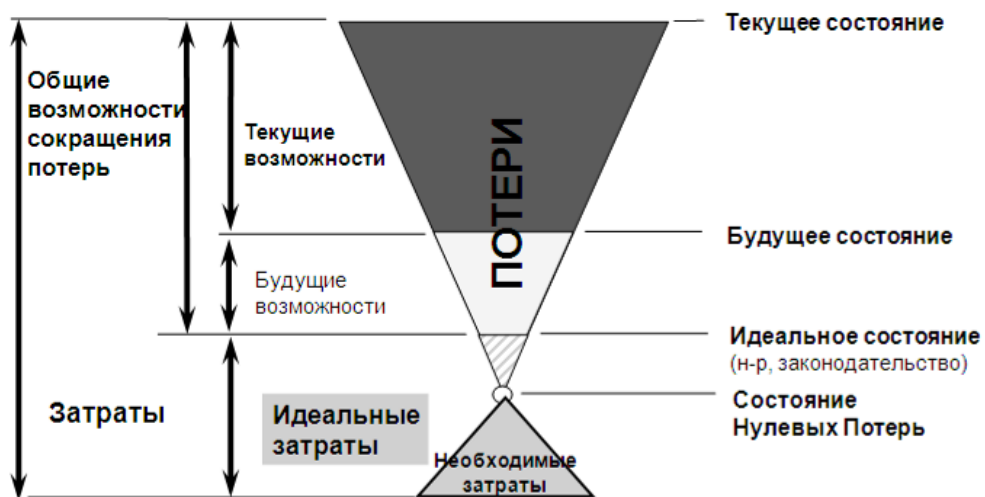


Рис. 8. Методика анализа возможностей оптимизации на базе идеального состояния

Одним из основных результатов диссертации является *модель оптимизации управления на основе аутсорсингового подхода* (рис 9). Для оценки влияния аутсорсингового подхода в работе предложено использовать метод факторного анализа

показателя рентабельности активов (метод компании Дюпон¹⁷), отличительным преимуществом которого является визуализация влияния объема продаж, затрат, чистой прибыли, заемных и собственных средств на показатель эффективности использования капитала, вложенного в бизнес (рис. 10).

В методе компании Дюпон показателем, характеризующим эффективность использования капитала, является показатель рентабельности активов, рассчитываемый по следующей формуле.

$$PA = ЧП / A = ЧП / ОП * ОП / A = РП * OA \quad (3),$$

где PA – рентабельность активов, $ЧП$ – чистая прибыль, A – активы, $ОП$ – объем продаж, $РП$ – рентабельность продаж, OA – оборачиваемость активов. Активы складываются из заемных и собственных средств по следующей формуле.

$$A = ЗС + СС \quad (4),$$

где $ЗС$ – заемные средства, $СС$ – собственные средства.



Рис. 9. Модель оптимизации управления бизнесом на основе использования аутсорсингового подхода

1. ¹⁷ Groppelli, Angelico A., Ehsan Nikbakht. Finance. – Barron's Educational Series, Inc. – 2000.

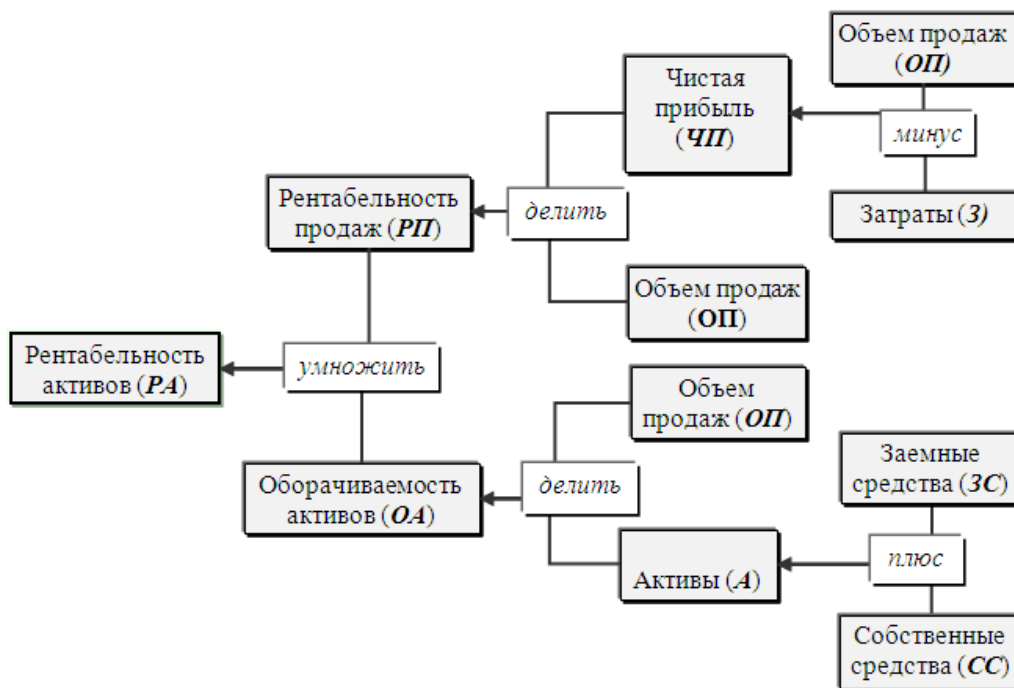


Рис. 10. Метод факторного анализа показателя рентабельности активов (метод компании Дюпон)

Для определения оптимального набора методов управления предложен следующий алгоритм. Шаг 1. Качественная оценка вероятности наступления возможных сценариев развития событий: 1 – маловероятно, 2 – вероятно и 3- высоковероятно. На основании качественной оценки происходит определение расчетной вероятности по следующей формуле.

$$PB_i = KOBH_i / \sum KOBH_i \quad (5),$$

где PB_i – расчетная вероятность сценария, $KOBH_i$ - качественная оценка вероятности наступления сценария.

Шаг 2. Расчет рентабельности активов возможных наборов методов управления для различных сценариев развития событий.

Шаг 3. Расчет средней ожидаемой рентабельности активов для возможных наборов методов управления и выбор оптимального набора. Средняя ожидаемая рентабельность активов для определенного набора методов определяется как средневзвешенная по вероятности всех сценариев развития событий и рассчитывается по следующей формуле.

$$\langle PA \rangle_i = \sum PA_n * B_n \quad (6),$$

где $\langle PA \rangle_i$ – средняя ожидаемая рентабельность активов для определенного набора методов, PA_n – рентабельность активов для определенного набора методов для определенного сценария развития событий, B_n – вероятность определенного сценария

развития событий. Оптимальный набор определяется как набор с максимальной средней ожидаемой рентабельностью активов (формула 7).

$$\{<PA>_i\} \rightarrow \max \quad (7)$$

В третьей главе анализируются результаты практической реализации методов управления на примере деятельности ООО «Олтим» по оказанию логистических услуг ООО «Русский Свет». Дается оценка фактического увеличения рентабельности активов за счет применения аутсорсинга. Описываются трудности реализации методов управления, обсуждаются новые навыки менеджеров, использующих аутсорсинговый подход.

Компания ООО «Олтим» - это логистический оператор, действующий на российском рынке с 1991 года. ООО «Русский Свет» работает на рынке продаж электротехнических изделий с 1995 года. Объем операций по аутсорсингу логистических функций за 2008-2009 годы составил: в складской логистике - обработку и хранение около 100 тыс. паллет, в транспортной логистике - выполнение более 15000 рейсов.

Для управления работой складского центра ООО «Олтим» был внедрен *метод системы ежедневного управления*. Карта ключевых показателей включала в себя такие, как своевременность погрузо-разгрузочных работ, точность складского учета, отсутствие претензий от заказчиков. По данным временного тренда показателей (рис. 11) можно однозначно судить о стабилизации работы склада ко второму кварталу 2009г.

С целью улучшения качества совместной работы организаций был внедрен *метод опроса состояния взаимоотношений организаций*. На рис. 12 приведена динамика индекса взаимоотношений организаций за 1-3 кварталы 2008 года (на основе опроса 12 респондентов), из позитивного тренда индекса можно сделать вывод об улучшении командного взаимодействия между организациями заказчика и провайдера.

Для снижения затрат в первом квартале 2009г. был использован *метод совместного анализа возможностей оптимизации*. По результатам проекта были разработаны и внедрены оптимизационные идеи, позволившие сократить затраты на 5% от годового бюджета.

В работе приведены результаты оценки фактического увеличения рентабельности активов ООО «Русский Свет» за счет применения аутсорсинга. Прирост составил около 0.7% в основном за счет снижения затрат на осуществление складирования продукции и вывода из активов собственного склада (продан в конце 2009г.).

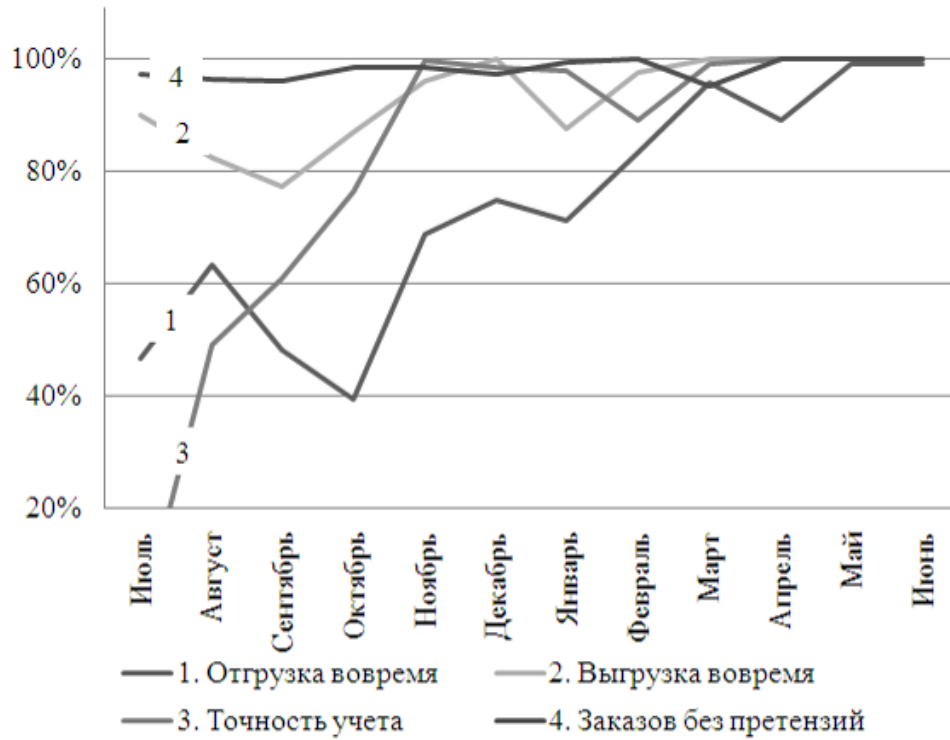


Рис. 11. График улучшения показателей работы Дистрибьюционного Центра за 2008-2009 годы после внедрения метода системы ежедневного управления

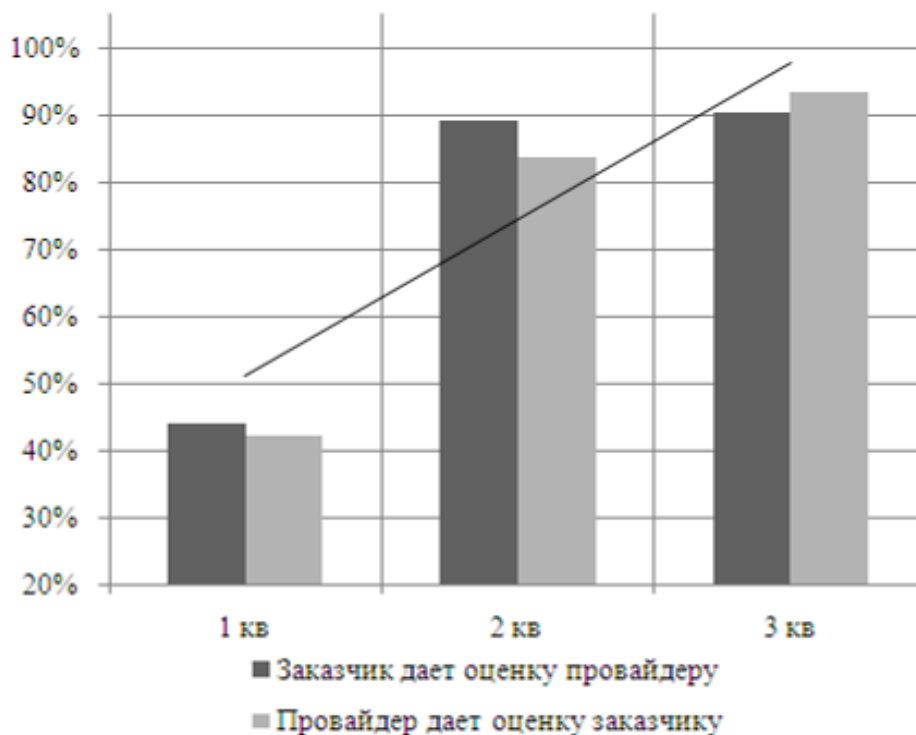


Рис. 12. График улучшения индекса взаимоотношений организаций заказчика и провайдера за 2008 год

На основании интервью с менеджерами организаций (22 респондента) описаны и обобщены трудности внедрения методов управления:

- отсутствие эффективных методов диагностики возможностей образования стратегического партнерства на этапе проведения тендера приводит к дополнительной стоимости для заказчика и провайдера в случае неуспеха;
- неразвитость рынка провайдеров часто вынуждает компании идти на компромисс в ожидаемом уровне сервиса;
- низкая координация бизнес-моделей и долгосрочных целей заказчика и провайдера затормаживает развитие стратегического партнерства;
- значительные различия в организационных культурах заказчика и провайдера затрудняют реализацию методов управления.

В заключение главы обсуждены новые навыки менеджеров аутсорсингового взаимодействия (выводы сформулированы на основании интервью с 5-ю менеджерами ООО «Русский Свет»). Отмечены следующие особенности:

1. смещение фокуса от управления деятельностью к управлению результатами;
2. дистанционный менеджмент, или управление удаленной командой;
3. необходимость целенаправленных действий для развития доверия между командами потребителя и провайдера;
4. работа в условиях различий в корпоративной культуре и подходах к ведению бизнеса.

Публикации по теме диссертации

1. Пластун А.А. Инструменты администрирования аутсорсингового взаимодействия // Сборник материалов второй международной научной конференции «Инновационное развитие экономики России: ресурсное обеспечение»; Москва, МГУ им. М.В.Ломоносова, Экономический факультет; 22-24 апреля 2009г. Сборник статей: Том 3/Под ред. В.П. Колесова, Л.А. Тутова. – ТЕИС, 2009. – 0.3 п.л.

Публикации в изданиях из перечня ведущих рецензируемых научных журналов:

2. Пластун А.А. Управление аутсорсинговым взаимодействием // Микроэкономика. – Номер 6. – 2009. – 0.5 п.л.

3. Пластун А.А. Методы управления аутсорсинговым взаимодействием // Логистика и управление цепями поставок. – Номер 4. – 2009. – 0.5 п.л.