

УДК 658

Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов

О.В. Буч

Экономический факультет МГТУ, кафедра менеджмента, маркетинга, коммерции и рекламы

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы процессного управления организацией, в частности один из альтернативных путей осуществления бизнес-процессов – аутсорсинг. При исследовании проблемы аутсорсинга бизнес-процессов возникает четыре класса задач – выбор процессов для передачи на аутсорсинг, выбор модели аутсорсинга, выбор поставщика услуг, организация процесса перехода от традиционной модели работы к модели, использующей аутсорсинг.

Abstract. The paper considers the problems of process management of organization, one of which is an alternative way of implementation of business processes – outsourcing. The author has analyzed four classes of tasks: selection of processes for disposal to outsourcing, selection of an outsourcing model, selection of a service provider, organization of transfer from the traditional model of working to the outsourcing model.

1. Введение

Процессы являются основой любых организационных систем. Если предприятие успешно осуществляет деятельность, присутствует на рынке, то это значит, что его процессы в достаточной степени результативны и эффективны. Вопрос лишь в том, обеспечит ли существующая система управления устойчивое, в заданной степени рентабельное функционирование предприятия в определенной перспективе. Процессный подход в данном случае – базовое средство в наборе важнейших инструментов, которые может использовать руководитель. При этом вопросы совершенствования бизнес-процессов предприятия являются ключевыми.

Бизнес-процессы промышленного предприятия, а под ними мы понимаем последовательную цепочку взаимосвязанных действий, приводящую к результату, который направлен на приращение стоимости, обычно составляют следующие группы:

- 1) Основные бизнес-процессы – это текущая деятельность предприятия по производству товара (услуги). Основные процессы создают добавленную стоимость, обеспечивают все стадии жизненного цикла продукции. К основным процессам можно отнести:
 - анализ рынка и ожиданий потребителей;
 - разработка продукта или услуги;
 - производство товара/услуги;
 - организация продаж;
 - организация послепродажного обслуживания потребителя.
- 2) Обеспечивающие бизнес-процессы – это процессы, которые направлены на обеспечение основных процессов, процессов управления и развития. Обеспечивающие бизнес-процессы формируют инфраструктуру предприятия. Это процессы организации закупок, обеспечения ресурсами, заключения договоров.
- 3) Бизнес-процессы управления – процессы, которые обеспечивают общий менеджмент предприятия в целом. Бизнес-процессы управления являются по своей сути вертикальными, это процессы:
 - управление персоналом;
 - управление информацией;
 - управление финансами;
 - управление взаимодействием с внешней средой;
 - управление изменениями.

Однако каждое предприятие при идентификации процессов учитывает собственную специфику. Например, для предприятий горно-металлургической промышленности при идентификации процессов целесообразно разделить ключевые бизнес-процессы на управленческие, основные и вспомогательные (*Норильский никель...*, 2006; *Отчет о результатах...*, 2003).

К основным отнесены процессы, в результате которых создаются продукты, имеющие непосредственную ценность для потребителя: работа с потребителями и поставка готовой продукции (Управление сбыта), организация поставок сырья, закупки материально-технических ресурсов и

оборудования, входной контроль сырья и материалов (Управление материально-технического снабжения), оперативное управление производством, производство продукции (разделено по видам продукции).

К управленческим процессам (процессам менеджмента) отнесены процессы, необходимые для обеспечения функционирования основных процессов: анализ со стороны руководства, внутренний аудит системы, оперативное планирование деятельности (бюджетирование).

К вспомогательным (поддерживающим) – процессы, необходимые для функционирования основных процессов и имеющие косвенную ценность для потребителя: управление персоналом, управление механическим и энергетическим оборудованием, состоянием зданий и сооружений, управление транспортом, управление информационными системами и технологиями и т.п.

Поиск путей совершенствования бизнес-процессов приводит к исследованию альтернативных способов их осуществления, среди которых целесообразно рассмотреть аутсорсинг бизнес-процессов.

2. Модели аутсорсинга бизнес-процессов

Аутсорсинг бизнес-процесса представляет собой заключение контракта со сторонней организацией для передачи под ее ответственность осуществление рассматриваемого бизнес-процесса.

Аутсорсинг бизнес-процессов – явление не новое. Предприятия разного масштаба и различных форм собственности приобретают у внешних поставщиков стандартные дискретные процессы: ведение бухгалтерского учета, подготовка налоговой отчетности, факторинговые операции и др. Использование таких моделей дает возможность снизить затраты. Сегодня этого мало, и поэтому аутсорсинг бизнес-процессов развивается по пути организации новой модели бизнес-процесса, основанной на стратегическом партнерстве предприятия и внешней организации.

Существуют три основные модели аутсорсинга (Аникин, Рудая, 2006; Аутсорсинг..., 2003) (рис. 1):

- 1) Традиционный аутсорсинг. Предприятие передает свои обеспечивающие процессы под ответственность провайдеров услуг, для того чтобы снизить затраты и сосредоточить усилия на реализации основных бизнес-процессов.
- 2) Совместный аутсорсинг. Предприятие становится партнером провайдера услуг для совершенствования своих бизнес-процессов, для снижения затрат и повышения гибкости системы управления.
- 3) Аутсорсинг с элементами реорганизации сети бизнес-процессов. Предприятие объединяет усилия со своими партнерами и преобразовывает структуру управления для достижения устойчивого улучшения показателей деятельности предприятия.



Рис. 1. Типы моделей аутсорсинга бизнес-процессов

При рассмотрении вопросов аутсорсинга бизнес-процессов возникает четыре класса задач:

- выбор процессов для передачи на аутсорсинг,
- выбор модели аутсорсинга,
- выбор поставщика услуг,
- организация процесса перехода от традиционной модели работы к модели, использующей аутсорсинг.

По оценкам экспертов, 42 % предприятий передают на внешнее исполнение ИТ-обслуживание, 31 % – обучение персонала, 22 % – поставки, 20 % – учет кадров, 18 % – бухгалтерский учет и финансы, оставляя за собой функцию контроля за результатами.

Решение об аутсорсинге необходимо принимать с учетом следующих факторов:

- возможностей и мощностей поставщика,
- соотношения затрат и преимуществ,
- учет особенностей корпоративной культуры.

Таким образом, обычно на внешнее исполнение (аутсорсинг) передают обеспечивающие (вспомогательные) процессы. Например, в ОАО "Кольская горно-металлургическая компания" происходит передача на аутсорсинг практически всех обеспечивающих бизнес-процессов предприятия – управление механическим и энергетическим оборудованием, состоянием зданий и сооружений,

управление транспортом, управление информационными системами и технологиями. При этом выбрана комбинированная модель аутсорсинга – частичная реорганизация передающихся бизнес-процессов, и одновременно горно-металлургическое предприятие становится партнером провайдера услуг. Такие модели характерны для крупных предприятий. При выборе моделей аутсорсинга необходимо тщательно проанализировать степень изменений, которые предполагается внедрить на предприятии.

У малых и средних предприятий, в частности, предприятий пищевой промышленности, как правило, существуют свои особенности (*Российский пиццером...*, 2003), обусловленные спецификой перерабатываемого сырья, получаемого готового продукта и используемой материально-технической базы, технологии, определяют наиболее критичные области регулирования процессов:

- анализ рынка и потребностей потребителя;
- разработка концепции и стратегии бизнеса;
- производство и его обеспечение;
- хранение и поставка продукции;
- продажа продуктов питания;
- обслуживание потребителей.

Перечисленные бизнес-процессы нецелесообразно передавать на внешнее исполнение, однако такие бизнес-процессы, как подготовка бухгалтерской и налоговой отчетности, учет кадров, выставление счетов, расчет заработной платы, являются предметом аутсорсинга малых предприятий.

При установлении объема бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг, возможно использовать прием от обратного. Первоначально делается предположение, что все процессы необходимо передать на внешнее исполнение. Менеджеры процессов при этом должны представить веские аргументы против.

Менее определенные, но рутинные бизнес-процессы также можно передать на аутсорсинг.

При выборе модели аутсорсинга необходимо тщательно анализировать степень изменений, которые предполагается реализовать, и степень увеличения стоимости предприятия, которой необходимо добиться. Использование модели совместного аутсорсинга является дополнительным конкурентным преимуществом, если есть необходимость не только снизить затраты, но и создать дополнительную стоимость.

При выборе поставщика услуг необходимо учитывать, что аутсорсинг бизнес-процессов – это предмет долгосрочного контракта, поэтому существует потребность выстраивания отношений с компанией-поставщиком в следующем виде:

- стратегическое партнерство,
- взаимоотношение профессионалов,
- поставщик товарных процессов.

С развитием рыночных отношений требования, которые предъявляются к поставщикам, претерпевают изменения, которые представлены на рис. 2.

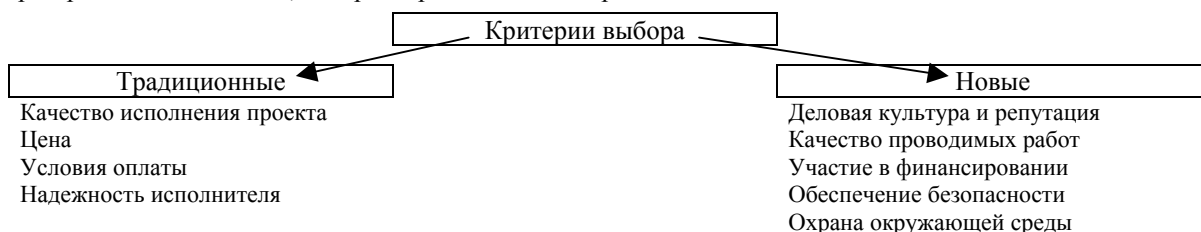


Рис. 2. Эволюция требований к поставщикам услуг

После принятия решений по передаче части бизнес-процессов на внешнее исполнение наступает переходный период, который, как правило, состоит из следующих фаз:

- планирование,
- согласование взаимодействий, разработка механизма взаимоотношений,
- стабилизация,
- интеграция и контроль.

Измеряемые показатели бизнес-процессов должны быть определены на этапе планирования, до окончательной передачи бизнес-процессов на аутсорсинг.

Применение аутсорсинга бизнес-процессов на предприятии основано на осуществлении проекта. Проектная технология в качестве технологии внедрения является наиболее универсальным инструментом достижения цели, в частности из-за ее гибкости и таких особенностей, как двойное окружение проекта, новизна управленческих ситуаций и принимаемых решений, неопределенность полномочий, преобладание нестандартной деятельности, многофункциональность задач.

Принципы внедрения аутсорсинга бизнес-процессов можно интерпретировать в двух аспектах – функциональном и структурном. Функциональность принципов заключается в зависимости функций

управления организации при внедрении аутсорсинга бизнес-процессов от возмущающих воздействий внешних и внутренних факторов и обеспечивает целеустремленность функционирования организации и сети процессов. Структурный аспект предполагает определенный порядок внедрения аутсорсинга бизнес-процессов и реорганизации сети процессов предприятия.

Принцип совместимости предполагает такую общность процессов, которая обеспечивает возможность их взаимодействия. Взаимодействие совместимых процессов сети обеспечивает ее сохранение и устойчивое состояние. Настоящий принцип предполагает соблюдение определенных пропорций между процессами в сети, между предприятием и провайдером услуг, обеспечивающим реализацию процесса, переданного на аутсорсинг, между процессами управления. Особенно это касается пропорциональности и совместимости основных и обеспечивающих бизнес-процессов, на стыке которых часто возникают диспропорции. Действие принципа затрагивает и структурную, и функциональную совместимость, а также сбалансированное развитие предприятия, системы инновационной деятельности предприятия, совершенствование сети инновационных процессов.

Принцип актуализации заключается в формировании функций управления сетью процессов и мониторинга их динамики при условии сохранения целостности сети. Действие принципа требует учета как можно большего количества факторов, позволяющих оценить выполнение намеченного плана внедрения. Однако такая практика ведет к созданию сложной, дорогостоящей системы учета, может вызвать появление избыточных данных, непродуктивное расходование времени, средств, усилий. Кроме того, с психологической точки зрения, тотальная система учета и контроля пагубно влияет на персонал. Необходимо так построить систему учета, чтобы сосредоточить внимание на ключевых процессах, на так называемых критических точках. В качестве них могут выступать конечные операции и процедуры процесса. Выбор критических точек зависит от конкретных условий, уровней управления, предметной области и предприятия и является делом самого руководителя.

Принцип регуляции – функциональный принцип – направлен на противодействие внешним возмущающим воздействиям и сохранение устойчивой структуры. Регулирование тесно связано с процессом контроля, т.к. выявление отклонений от установленных и запланированных показателей, причин отклонений не является самоцелью. Далее следует активное вмешательство и оперативное устранение возникающих отклонений. При осуществлении корректирующих воздействий важно не только устранить сбой в процессах, но и предусмотреть меры, не допускающие подобные отклонения. В этом суть принципа регулирования. Основным правилом применения данного принципа является устранение в первую очередь тех отклонений, промедление в устранении которых может привести к непоправимым последствиям и экономическим потерям.

3. Заключение

Таким образом, аутсорсинг бизнес-процессов развивается по пути передачи обеспечивающих (вспомогательных) процессов на внешнее исполнение, при этом предпочтение отдается не единичным процессам, а сети бизнес-процессов предприятия. Опыт аутсорсинга бизнес-процессов на предприятиях горно-металлургического комплекса предполагает использование комбинированной модели для передачи на внешнее исполнение обеспечивающих процессов, создание совместных предприятий с партнером – провайдером услуг. Следует отметить, что направление развития при этом связано с передачей на внешнее исполнение сети бизнес-процессов для усиления синергетического эффекта. Предприятия малого бизнеса достаточно давно используют традиционную модель аутсорсинга, передавая на внешнее исполнение бизнес-процессы, связанные с ведением бухгалтерского учета. Однако для формирования конкурентных преимуществ предприятия необходимо применять и другие модели аутсорсинга бизнес-процессов (например, с реорганизацией всех процессов предприятия), а также рассматривать вопросы передачи на аутсорсинг вспомогательных бизнес-процессов.

Литература

- Аникин Б.А., Рудая И.Л.** Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. Учебное пособие. М., ИНФРА-М, 288 с., 2006.
- Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Учебное пособие. Под ред. Б.А. Аникина. М., ИНФРА-М, с.187, 2003.
- Норильский никель. Годовой отчет за 2005 год. *Пресс-центр – Издательская группа "Арбор"*, с.110, 2006.
- Отчет о результатах диагностического аудита системы менеджмента качества ОАО "Кольская ГМК" на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2000. *Bureau Veritas Rus*, 117 с., 2003.
- Российский пищевойпром: развитие и автоматизация (ЗАО "ИСКОН"). *Пищевая промышленность*, № 9, с.4-7, 2003.