

## **АНАЛИЗ УСЛОВИЙ, ВЛИЯЮЩИХ НА ЭФФЕКТИВНУЮ РЕАЛИЗАЦИЮ АУТСОРСИНГА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Агарков А.А.**

*ГОУ ВПО Волгоградский государственный социально-педагогический университет, Волгоград  
Волгоград, Россия (400131, Волгоград, пр. Ленина, 27) vspu@vspu.ru*

---

**Проведен анализ критериев целесообразности передачи на аутсорсинг информационной системы управления организаций малого и среднего бизнеса, которые включают: использование информации, поддающейся структурированию; простота основных бизнес-процессов; отсутствие необходимости постоянного контроля; существенное количество непрофильных процессов в информационной системе управления; удешевление обслуживания при передаче на аутсорсинг; простая структура управления; наличие экономии фонда заработной платы; повышение производительности; сокращение расходов на материально-техническое сопровождение; повышение эффективности функционирования самой информационной системы управления организацией за счет передачи функций по ее управлению профессиональному аутсорсеру в данной области. Выявленные критерии позволяют предварительно оценить эффективность передачи информационной системы управления на аутсорсинг. Путем проведения опроса экспертной группы эмпирическим путем определены проблемные области реализации аутсорсинга информационных систем управления. Предложена система мероприятий организационного характера, позволяющая обеспечить ускоренное получение экономического эффекта от реализации аутсорсинговых процессов.**

---

Ключевые слова: аутсорсинг, информационная система управления.

## **ANALYSIS OF ISSUES THAT HAD INFLUENCE ON EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF ORGANIZATION'S INFORMATION MANAGEMENT SYSTEM OUTSOURCING**

**Agarkov A.A.**

*Volgograd State Social-pedagogic University, Volgograd  
Volgograd, Russia (400131, Volgograd, avenue of Lenin, 27) vspu@vspu.ru*

**The analysis of results of advisability criteria for outsourcing transition of information management system of organization of small and medium scale business is carried out. The criteria include: usage the easy structured information; simply main business processes; permanent controlling is not obliging; feasible amount of minor processes in information management system; reduction in maintenance costs when outsourced; simple management structure; saving labor costs; increase in performance; shrink costs for maintenance; increase in productivity of whole information management system due to transition of managing functions to specific professional outsourcer. Defined criteria allow estimating preliminary the effectiveness of outsourcing transition of information management system. By means of questioning the group of experts the problem areas of information management system's outsourcing are revealed. The system of organization measures directed to achieve faster economical effect upon implementation of outsourcing processes had been worked out.**

Key words: outsourcing, information management system.

Отмечено, что современные условия ведения бизнеса ведут к обострению конкуренции, побуждая участников рынка внедрять инновационные формы организации менеджмента. В этих условиях ключевую роль играют механизмы кооперации и сотрудничества на основе межфирменной интеграции.

На основании изучения литературных источников и собственных изысканий автора выделены критерии целесообразности передачи на аутсорсинг информационной системы управления организаций малого и среднего бизнеса:

– использование в обслуживании бизнес-процессов информации, легко поддающейся структурированию;

- основные бизнес-процессы просты, структурированы и формализованы, либо легко поддаются трансформации;
- отсутствует необходимость постоянного контроля над всеми бизнес-процессами;
- существенное количество непрофильных процессов в информационной системе управления;
- наличие положительного изменения стоимости обслуживания информационной системы управления при передаче ее на аутсорсинг;
- отсутствие негативного изменения кадрового потенциала при аутсорсинге информационной системы управления (в случае упрощения функционала часть персонала высвобождается, в их числе могут оказаться ключевые сотрудники);
- простая структура управления информационной системой управления организацией;
- наличие экономии фонда заработной платы за счет сокращения непрофильных должностей;
- повышение производительности труда основных работников в связи со снятием расширенных непрофильных обязанностей с сотрудников;
- сокращение расходов на материально-техническое сопровождение информационной системы управления организацией;
- повышение эффективности функционирования самой информационной системы управления организацией за счет передачи функций по ее управлению профессиональному аутсорсеру в данной области.

Выявленные критерии позволяют предварительно оценить эффективность передачи информационной системы управления на аутсорсинг.

В то же время при реализации аутсорсинга информационной системы управления необходимо оценивать и ряд потенциальных проблемных областей [2].

Под реализацией аутсорсинга информационной системы управления здесь подразумевается существенное изменение в аутсорсинговых отношениях, это может быть начало нового аутсорсингового проекта, существенные изменения в текущих аутсорсинговых отношениях (изменение границ сотрудничества, изменение технологических и/или бизнес процессов), смена поставщика аутсорсинговых услуг или изменение их состава (при использовании практики аутсорсинга с несколькими компаниями изменение их состава, консолидация или разделение)[4].

Проблемные области аутсорсинга информационной системы управления, а, соответственно, при условии их разрешения и факторы успешной реализации аутсорсинга, выделенные автором на основе проведенного опроса специалистов компаний, предоставляющих услуги аутсорсинга, автором сгруппированы по наиболее повторяющимся случаям, следующим образом:

- не распределены должным образом процессы и принятие решений между сторонами аутсорсинга;
- отсутствие или недостаточность поддержки со стороны компании-клиента;
- взаимное непонимание представителями сторон условий контракта на предоставление аутсорсинговых услуг;
- чрезмерное сокращение управленческого персонала при передаче информационной системы управления на аутсорсинг;
- отсутствие необходимых навыков у менеджмента компании-клиента;
- отсутствие у персонала знаний по ключевым областям и плохая система обучения;
- наличие неудовлетворенного спроса на услуги аутсорсинга со стороны компании-клиента;
- сопротивление изменениям в системе управления организацией;

- возникновение конфликтных ситуаций между командой клиента и командой поставщика аутсорсинговых услуг;
- непостоянство сделанных изменений.

Наиболее распространенной проблемой при реализации аутсорсинга информационной системы управления, согласно проведенному опросу, является недостаточное понимание сторонами разделения ответственности за реализацию управленческих и технологических процессов. Проще говоря, стороны после того, как условия сотрудничества зафиксированы в договоре, еще не готовы совместно работать. Такое может привести к ситуации, когда процессы, переведенные на аутсорсинг, не работают, персонал компании-аутсорсера и компании-заказчика недозагружен, а временной график достижения желаемых показателей бизнес-эффективности сдвигается. Опрошенные эксперты отметили, что, как правило, такая проблемная ситуация возникает, если новые информационные процессы, связанные с аутсорсингом, в недостаточной степени структурированы.

Во избежание подобной ситуации, с точки зрения автора, представляется важным четкая формализация процедур, касающихся финансовых, договорных, обслуживающих процессов, ответственных за принятие решений в данных процессах, а также своевременное доведение данных процедур до персонала обеих сторон.

Другой существенной проблемой при реализации аутсорсинга является отсутствие или недостаточность поддержки со стороны компании-получателя аутсорсинговых услуг. Это может привести к активному или пассивному сопротивлению самой аутсорсинговой модели, что, естественно, негативно сказывается на бизнес-показателях. Причинами этого выступают неподготовленность бизнеса и управленческой команды к проведению изменений в структуре управления организацией, неполное представление о возможностях аутсорсинговых процессов и услуг для различных частей (отделов) организации.

Еще одной проблемной областью выступает взаимное непонимание представителями сторон условий контракта на предоставление аутсорсинговых услуг. Такая ситуация имеет место быть, когда на начальном этапе взаимодействия по вопросу реализации аутсорсинга включаются в работу представители обеих сторон. Персонал компании-клиента только вникает в детали соглашения об аутсорсинге, при этом, имея собственное, зачастую неверное представление, какие работы и процессы должен, а какие не должен выполнять аутсорсер. Ситуация может быть еще более осложнена, если роли, функционал и обязанности персонала последнего также еще не распределены, сотрудники компании-аутсорсера не знакомы со спецификой бизнеса клиента и деталями соглашения об аутсорсинге.

Для нейтрализации данной проблемной области автором предложено внедрение в практику аутсорсинга тестового или апробационного периода, который будет включать в себя такие важные для последующей плодотворной работы аспекты, как реальное знакомство персонала компании-аутсорсера и компании-клиента, знакомство в игровом режиме со спецификой бизнеса клиента, его бизнес-процессами. Данный промежуточный этап подготовки к фактическому переводу части процессов на аутсорсинг в целях сокращения издержек не должен быть длительным, однако, по замыслу, непременно должен предшествовать реальным действиям во избежание негативных последствий из-за их неподготовленной реализации.

Эксперты отмечают, что иногда в целях получения наибольшей экономической выгоды в максимально короткой перспективе, компания-заказчик аутсорсинговых услуг чрезмерно сокращает управленческий и квалифицированный персонал при передаче информационной системы управления на аутсорсинг. Аналогичная ситуация наблюдается, когда объем разово передаваемых на аутсорсинг процессов чрезмерно большой. Оба варианта приводят к тому, что на какое-то время, когда старые сотрудники компании-заказчика уже уволены либо переведены на решение других задач, а сотрудники

компания-аутсорсера не смогли в полной мере освоить обслуживание переданных процессов, компания оказывается вообще неуправляемой, что может привести к катастрофическим последствиям. Произойти такая ситуация может по разным причинам, например, вследствие сосредоточения на условиях аутсорсингового соглашения, его ценовых параметров, без должного внимания временным и ресурсным аспектам; откладывания подготовительных процедур вследствие неуверенности в заключении аутсорсингового соглашения; неверные ожидания со стороны компании-заказчика моментального эффекта и полной ответственности компании-аутсорсера сразу же после заключения соглашения.

Близка по своей специфике ситуация отсутствия необходимых для эффективной реализации аутсорсинга информационной системы управления навыков у менеджмента компании-клиента. Даже если заказчик оставляет управленческую команду для обеспечения переходного периода и настройки аутсорсинговых процессов, команда может не обладать необходимыми навыками для реализации этих новых задач, поскольку у большинства сотрудников компаний-заказчиков аутсорсинговых услуг на российском рынке нет такого опыта. Многие компании-заказчики в таких случаях стремятся сохранить наиболее квалифицированный технический и управленческий персонал, однако, такие сотрудники иногда трудно переключаются с планирования и управленческих задач к повседневной работе и текущим задачам.

Аутсорсинг при начальной стадии его реализации является источником неуверенности в завтрашнем дне как для персонала компании-заказчика, так и для сотрудников компании-поставщика аутсорсинговых услуг. Данная неуверенность может привести к тому, что сотрудники будут искать работу на стороне и уйдут из организации до или во время реализации аутсорсингового проекта. В любом случае, организация-заказчик сталкивается с необходимостью восполнения кадрового потенциала, которая в такой ситуации трудно реализуема или теряет ресурсы для выполнения нужного количества работы в срок. Таким образом, если персонал компании-заказчика недостаточно мотивирован, либо если не проведена должная работа по передаче ключевых компетенций, возможно снижение эффективности реализации аутсорсинга, а также возникновение операционных рисков.

Потенциальным источником дополнительных проблем для успешной реализации аутсорсинга является распространенный подход к минимизации затрат, который применительно к аутсорсингу выражается в масштабных замыслах по оптимизации управленческой структуры за счет максимальной передачи управленческих и информационных процессов на аутсорсинг при минимальных затратах на его реализацию. Специалисты отмечают, что такое происходит по нескольким причинам. Так, компания-заказчик часто старается получить максимальную выгоду от сделки по аутсорсингу, используя требование необходимого к аутсорсингу объема работ в качестве элемента ценовых переговоров (торга), при этом компания-аутсорсер в стремлении получить контракт готова согласиться на выполнение данного объема работ с ограниченным бюджетом. Однако, впоследствии может оказаться, что компания-аутсорсер не способна качественно выполнить требуемый объем работ из-за ограниченности в ресурсах. Другой возможной причиной такого несоответствия является завышенное ожидание со стороны компании-заказчика результативности первичной экспертизы плана аутсорсингового проекта, проводимого компанией-аутсорсером: заказчик, полагаясь на компетенции аутсорсера, предполагает, что при запросе максимального объема процессов, передаваемых на аутсорсинг, аутсорсер сам отсекает лишнее, аутсорсер, в свою очередь, не будучи знакомым с бизнесом клиента, переоценивает возможный объем процессов, аутсорсинг которых действительно является эффективным.

Таким образом, если компания-заказчик аутсорсинговых услуг завышает объем работ или сокращает объем затрат в этой области, возникает объем неудовлетворенного спроса и/или требований, которые во избежание проблем в бизнесе должны быть

удовлетворены в короткие сроки. Однако, пока данные новые требования будут обсуждаться, оцениваться, утверждаться и исполняться, что скорее всего приведет к построению новой аутсорсинговой модели. То есть произойдет снижение эффективности и потеря времени, пока новая аутсорсинговая модель не будет внедрена.

Как и в любой другой ситуации, связанной с внедрением инноваций, организация-заказчик аутсорсинговых услуг будет сопротивляться изменениям ее структуры. При этом, компания-аутсорсер воспринимается как катализатор данных изменений, а потому приобретает негативный имидж. Несмотря на то, что компания-заказчик посредством аутсорсинга желает достичь улучшения информационных и управленческих процессов, применяемых технологий, методов управления, компания-аутсорсер редко берет на себя полную ответственность за конечный результат аутсорсингового проекта. Таким образом, компания-заказчик для успешной реализации целей аутсорсинга должна преодолеть сопротивление переменам, стратегические противоречия, задержки в выполнении взятых на себя обязательств.

Условием, не способствующим успешной реализации аутсорсинга является возникновение конфликтных ситуаций между командой клиента и командой поставщика аутсорсинговых услуг. Конфликтная ситуация может возникнуть по причине культурного несоответствия между персоналом компании-заказчика и компании-аутсорсера. Это могут быть несоответствия на уровне корпоративной культуры, а также на уровне национальных или региональных поведенческих особенностей (например, в случае использования иностранной рабочей силы). Что касается корпоративной культуры, в компаниях может иметься различное представление относительно нормальных условий, скорости работы, стиля руководства и принятия решений, а также организационной структуры. Другим потенциальным источником конфликта корпоративных культур выступает тот факт, что аутсорсинг представляет собой коммерческий проект, в котором сталкиваются противоречивые интересы.

Последней по порядку, но не по значимости проблемной областью реализации аутсорсинговых процессов, которую выделили эксперты, является недолговечность проведенных преобразований. Даже для организаций, которые по своей инициативе перестраивают управленческие и бизнес-процессы с использованием аутсорсинга, существует значительная вероятность возврата к старым способам ведения бизнеса. Это происходит, как правило, непосредственно после внедрения аутсорсинговых процессов, когда менеджмент компании-заказчика уже уверен в успехе проведенных преобразований и полагает, что они продолжают работать автоматически. Ситуация тем более осложняется, если при этом принимается решение о сокращении части персонала, которая обеспечивала переходный к аутсорсингу этап, поскольку на ней во многом и держался достигнутый временный успех аутсорсингового проекта.

Таким образом, неэффективное управление внедрением проекта по аутсорсингу информационной системы управления и непринятие во внимание описанных выше проблемных областей представляет собой серьезную угрозу достижению целей аутсорсинга, даже если все аспекты, касающиеся условий соглашения об аутсорсинге, технологические и информационные решения успешно реализованы.

График, представленный на рисунке 1, отражает влияние качества управления внедрением проекта по аутсорсингу информационной системы управления на эффективность бизнеса.

На рисунке 1 наглядно виден провал эффективности вследствие неэффективного управления процессами, связанными с внедрением аутсорсингового проекта в организации.

На основании теоретических изысканий, а также полученных эмпирическим путем данных, автором выделен ряд стадий изменения конечного интегрального показателя, характеризующего результативность применения аутсорсинга информационной системы управления – эффективности бизнеса. Границы данных стадий также отмечены на



сопротивляющейся изменениям, а во-вторых, может произойти откат с достигнутых позиций (с точки Е на графике) в силу эффекта недолговечности проведенных преобразований, выявленного и описанного ранее.

Несмотря на то, что обозначенные проблемы достаточно серьезны, их вполне возможно преодолеть с применением системного подхода. При наличии информации о существовании условий реализации аутсорсинга, эффективно путем нейтрализации выявленных проблемных областей стороны аутсорсинга начинают реагировать на них раньше, при этом появление многих управленческих проблем можно предупредить, а развитие других нивелировать на ранней стадии.

#### Список литературы

---

1. Читая Г. О. Аутсорсинг в стратегии управления развитием российских предприятий / Г. О. Читая, А. В. Ляшенко // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2009. – № 3. – С. 53-58.

2. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Дж. Брайан Хейвуд. – М.: Вильямс, 2004. – 176 с.

3. Rubin H. An Effective Paradigm for Outsourcing Management with Measurement / Rubin Howard A. // <http://www.compaid.com/caiinternet/ezone/rubin-outsourcing.pdf> – 2011. – 11 p.

4. Jedd M. Inside outside / M. Jedd // Project management network. – 2004. – P. 46-50.

5. Zack M. H. A knowledge-based view of outsourcing / Michael H. Zack, Satyendra Singh // Strategic Change Management. – 2010. – Vol. 2, No.1. – pp. 32–53.

#### Рецензенты:

Лебедева Н.Н., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономической теории и экономической политики Волгоградского государственного университета, г. Волгоград.

Сазонов С.П., д.э.н., заслуженный экономист России, академик РАЕН, профессор, заведующий кафедрой «экономика и финансы предприятий» Волгоградского государственного технического университета, г. Волгоград.