

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИТ-АУТСОРСИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Балдин О.В.

ГОУ ВПО «Донской государственный технический университет», г. Ростов-на-Дону, Россия (344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина,1), e-mail: o.baldin@yandex.ru

Предметом рассмотрения статьи являются экономические особенности функционирования предприятий, оказывающих услуги ИТ-аутсорсинга. В статье проводится сравнительный анализ существующих методик оценки экономической эффективности деятельности данных предприятий и на базе последних предлагаются усовершенствованные методики, учитывающие факторы, ранее не применявшиеся другими авторами. Одной из особенностей статьи является рассмотрение отношений аутсорсинга не только традиционно — с точки зрения экономических интересов заказчика, но и с точки зрения интересов исполнителя. По результатам проведенного анализа сделаны выводы о путях и методах повышения экономической эффективности предприятий ИТ-аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, SLA-ДОГОВОР, бизнес-процесс

THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING EFFICIENCY OF IT-OUTSOURCING ENTERPRISES

Baldin O.V.

Don state technical university, uRostov-on-Don?m Russia (344000, Rostov-on-Don/ Gagarin square,1), e-mail: o.baldin@yandex.ru

Subject to review of the article is the economic features of the companies, providing IT-outsourcing services. The article fulfils the comparative analysis of existing the methods of assessing the economic efficiency of such enterprises and basing on the last, offers the advanced methodiques, that take into account factors, that were not previously been applied by other authors. One of the features of the article is to examine the relationships not only traditionally - from viewpoint of economic interests of customer, but also of the artist. According to the results of analyses, were made conclusions of routs and methods, encreasing the economic efficiency of outsourcing enterprises.

Keywords: outsourcing, SLA-agreement, business-process

В последние годы развитие отношений аутсорсинга получило очень широкое распространение в различных отраслях народного хозяйства. Аутсорсинг как один из способов оптимизации расходов, а также методов привлечения высококвалифицированных специалистов активно применяется коммерческими компаниями и государственными учреждениями. О достоинствах аутсорсинга говорилось достаточно много в различных научных и научно-популярных источниках [1, 4, 3, 5]. К таким достоинствам относятся:

- 1) экономия средств на фонде заработной платы и налоговых отчислениях;
- 2) возможность обеспечения гибкого подхода к развитию функциональных задач предприятия, не прибегая при этом к расширению штата и соответствующим затратам;
- 3) выполнение широкого спектра смежных между собой задач благодаря использованию всего потенциала компании-аутсорсера;
- 4) возможность перспективного развития организации с одновременным расширением спектра услуг, обеспечивающих соответствующую поддержку бизнес-процессов.

Также благодаря использованию информационных технологий становится возможным выполнять многие задачи в удаленном режиме. При этом нет необходимости прибегать к трудовой миграции специалистов. Последнее подробно рассматривалось в [3].

Все вышеперечисленные факторы позволяют в конечном счете повысить эффективность функционирования бизнес-системы. Однако следует обратить внимание и на недостатки использования аутсорсинга. К ним относятся:

- 1) не всегда добросовестное отношение компаний, предоставляющих услуги аутсорсинга, к своим обязанностям;
- 2) зависимость функционирования бизнес-процессов заказчика от эффективности работы сторонней организации;
- 3) повышенная вероятность утечки конфиденциальных данных;
- 4) в ряде случаев компании-аутсорсеры не обеспечивают преемственность передачи дел и специфики работы клиентов при смене обслуживающего их специалиста. Такая смена может происходить по причине увольнения, длительной болезни, изменении места жительства сотрудников и т.д.

Для регламентации ответственности компаний-аутсорсеров в зарубежной и отечественной практике используются договоры SLA (service level agreements), в которых детально прописываются виды оказываемых услуг, а также структурные, сроковые и качественные показатели их выполнения. Одним из неотъемлемых пунктов SLA-договоров является ответственность аутсорсингового предприятия за несоблюдение установленных выше критериев и характеристик договора. Однако компании, заботящиеся о собственной репутации, стараются не доводить дело до судебных разбирательств или конфликтных ситуаций. Но в ряде случаев договоры SLA действительно позволяют повысить эффективность обслуживания клиентов аутсорсинговыми организациями. Следует обратить внимание на то, что в литературе обычно рассматриваются проблемы эффективности работы аутсорсинговых компаний с точки зрения заказчика [1, 5, 6]. Целью данной статьи является разработка механизма самоанализа и путей повышения эффективности взаимодействия между аутсорсером и заказчиком.

Большая часть научных статей и интернет-источников посвящена вопросу самой необходимости передачи части функционала компании на аутсорсинговое управление. Сторонники данной схемы считают, что аутсорсинг действительно позволит повысить эффективность компании. Противники, наоборот, говорят о том, что в работе аутсорсинговых компаний весьма много недостатков, таких как: сложность привлечения к ответственности, необходимость постоянного контроля и высокая стоимость услуг [4]. И первый, и второй подходы справедливы. Все зависит от правильности выбора аутсорсинг-

партнера и от политики аутсорсингового предприятия на рынке. Ряд компаний работают ответственно и добросовестно, с пониманием важности поставленных клиентом задач. Другие действительно подходят к вопросу аутсорсинга исключительно с точки зрения «латания дыр». При этом качественные показатели, а также скорость оказания услуг для них являются второстепенными задачами. Следует сказать о том, что второй подход распространен не только в ряде регионов, где существует кадровый дефицит профессиональных специалистов, и рыночная конкуренция в этом секторе экономики достаточно низка, а даже и в регионах с высоким уровнем предложения данных услуг на рынке.

Таким образом, для получения максимальной отдачи при работе с аутсорсинговой компанией предложим методику анализа на основе перманентного контроля ее работы. Мы исходим из того, что аутсорсинговая компания также заинтересована в повышении качества своей работы и соответственно стремится к максимальному уровню качества оказываемых услуг. Данный метод назовем методом реперных точек. Суть его заключается в следующем.

1. Перед заключением договора заказчик и исполнитель совместно производят изучение текущей системы, подлежащей перспективному обслуживанию.

2. В процессе выполнения такого обследования выявляются недостатки, подлежащие исправлению.

3. Устанавливаются контрольные сроки устранения данных недостатков.

4. Определяются перспективные направления развития системы.

5. В процессе работы вырабатываются и формируются новые задачи, сроковые и качественные характеристики которых также будут определяться и в дальнейшем отслеживаться как администрацией компании-заказчика, так и руководством аутсорсингового предприятия.

По результатам проведения такого непрерывного контроля прохождение каждого этапа регистрируется на графиках 1, 2 (рис. 1, 2), а причины сбоя качественных и сроковых показателей – в таблице (табл. 1). Важно отметить, что в ряде случаев неудовлетворенность результатом работы аутсорсера возникает из-за некорректной постановки задачи заказчиком, а также из-за различного понимания предмета и целей таких задач обеими сторонами. Поэтому в таблице 1 выделена соответствующая графа, позволяющая выявить вышеупомянутые ситуации с целью предотвращения их возникновения в дальнейшем.

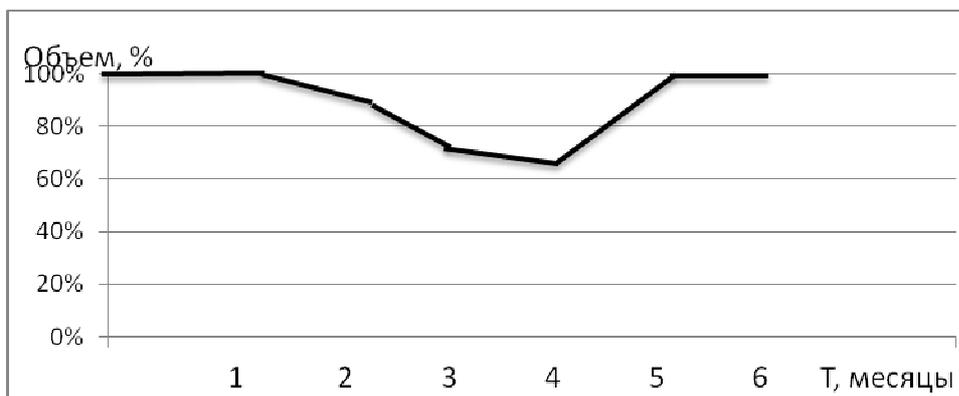


Рис. 1. Текущая оценка количественных показателей выполненных работ

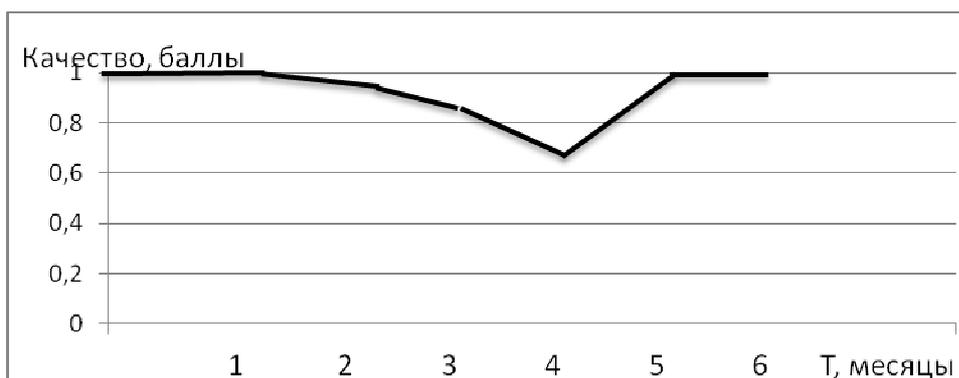


Рис. 2. Текущая оценка качества аутсорсингового обслуживания

Таблица 1

Определение причин, влияющих на нарушение сроков и качественных показателей в работе аутсорсинговой компании с заказчиком

Этапы	1	2	3	4	5	6
Характеристики						
Причины нарушения сроков	нет	Некорректная постановка задачи со стороны клиента	Различное понимание целей и задач партнерами	Халатность сотрудника	нет	Болезнь сотрудника, временная кадровая замена
Причины нарушения качественных характеристик работ	нет	Некорректная постановка задачи со стороны клиента	Различное понимание целей и задач партнерами	Халатность сотрудника	нет	Болезнь сотрудника, временная кадровая замена

Пути повышения эффективности	нет	Корректировка постановки задачи	Корректировка постановки задачи и четкое формулирование поставленных целей	Штраф сотрудника	нет	Оптимизация работы в режиме кадровой подмены
------------------------------	-----	---------------------------------	--	------------------	-----	--

Таким образом, предлагаемая методика отвечает, на наш взгляд, четырем главным требованиям выполнения анализа: простоте, наглядности, объективности и выявлению путей повышения эффективности.

Для большей объективности такой анализ можно проводить в трехстороннем формате: а) руководством потребителя услуг; б) рядовыми сотрудниками потребителя услуг; в) совместно руководством и специалистами аутсорсинговой компании. Результаты проведенного контроля могут быть различными. Соответственно, в ряде случаев налицо будет неоднозначность в понимании тех или иных характеристик происходящих процессов, что позволит в оперативном режиме выявлять существующие недостатки и путем переговоров решать возникающие проблемы.

В [2] сформулированы особенности функционирования предприятий аутсорсингового обслуживания, а также наиболее встречающиеся в данных видах работ проблемы, которые разделяются на три типа: финансовые, профессиональные и организационные. Причинами возникновения последних являются:

- 1) недостаточно четкая организация работы аутсорсинговой компании;
- 2) дисбаланс в нагрузке между специалистами;
- 3) расплывчатость в постановке задач со стороны клиента, а также различие в понимании предмета и путей решения данных задач заказчиком с одной стороны, и специалистами аутсорсинговой компании – с другой;
- 4) отсутствие командной идеологии и эффективного взаимодействия между сотрудниками.

Следует отметить, что одной из главных особенностей функционирования аутсорсинговой компании является одновременная работа каждого сотрудника с несколькими фирмами-клиентами. Масштаб и структура таких компаний могут быть совершенно различными. Поэтому сбалансированность нагрузки между специалистами, о которой идет речь в пункте 2, является одним из важнейших методов повышения эффективности в работе аутсорсера. Например, в компаниях, обеспечивающих

аутсорсинговую поддержку в сфере информационных технологий, на каждого сотрудника может приходиться от 5 до 10 клиентских фирм. Это могут быть партнеры, работающие в секторе малого, среднего крупного бизнеса. Соответственно, объемы и уровень сложности поставленных задач у таких клиентов различны. Таким образом, руководство аутсорсинговой компании должно определять загрузку своих специалистов исходя из вышеупомянутых факторов. Однако в ряде случаев в погоне за мнимыми доводами об оптимизации собственного персонала, администрация предприятия-аутсорсера нагружает сотрудников без учета данных факторов, что в конечном счете отрицательно сказывается на качестве их работы. На рисунке 2 показана данная особенность в работе компании-аутсорсера.

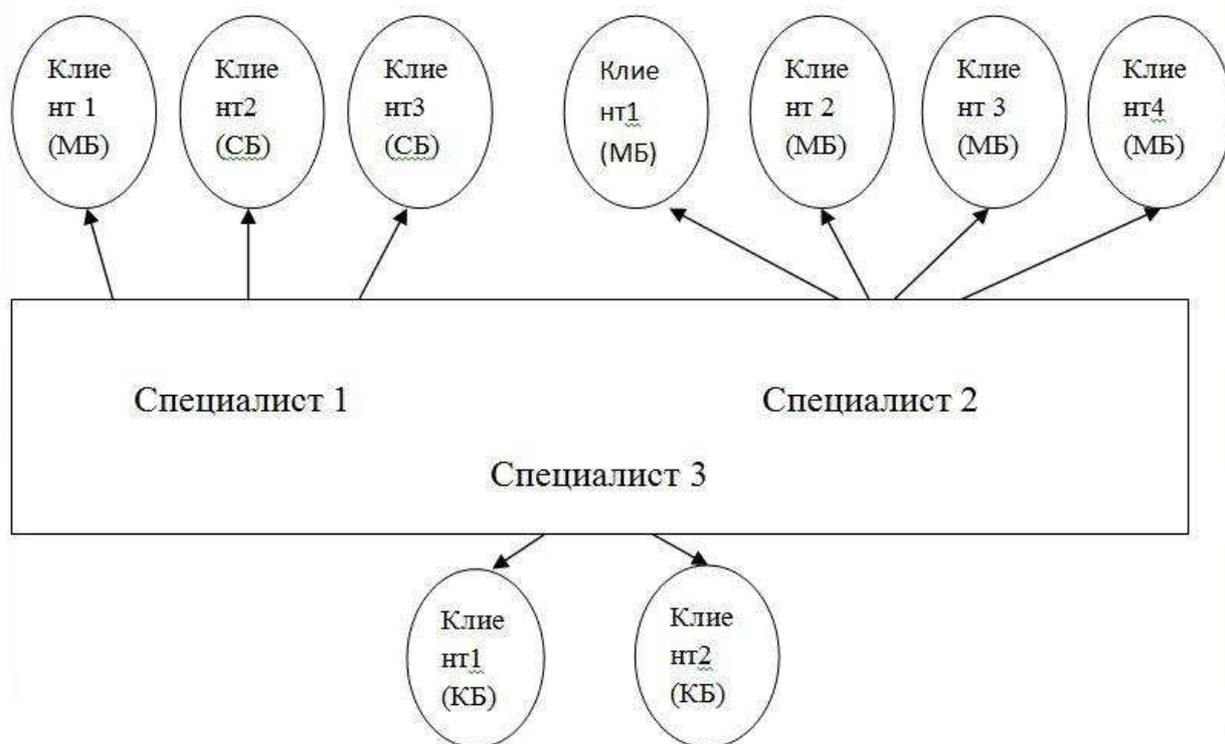


Рис.3. Распределение нагрузки между специалистами аутсорсинговой компании, где МБ – клиентские компании, представители малого бизнеса; СБ – клиентские компании, представители среднего бизнеса; КБ – клиентские компании, представители крупного бизнеса

Следует сказать о том, что и рядовые сотрудники аутсорсинговых фирм в погоне за высоким уровнем зарплаты зачастую берут на себя чрезмерную нагрузку, поскольку их заработок, как правило, зависит от дохода, который приносит обслуживаемая организация аутсорсинговой компании.

Необходимо отдельно остановиться и на профессиональных проблемах, возникающих у аутсорсинговых компаний. При рассмотрении аутсорсинга зачастую предполагается, что,

передавая часть непрофильных функций бизнеса сторонней организации, мы получаем высококвалифицированный уровень услуг. В ряде случаев данное допущение действительно справедливо. Однако на рынке существует и определенная доля фирм, специалисты которых не имеют должного профессионального уровня. Как правило, стоимость их услуг невысока, что помогает им выигрывать тендеры на электронных торговых площадках. Такое положение дел может явиться оборотной стороной медали при стремлении к экономии средств путем проведения открытых аукционов. Конечно же, нельзя говорить о том, что тендеры выигрывают только компании с низким профессиональным уровнем. Но риск заключения договора с фирмой, оказывающей услуги недостаточно высокого качества, при таком подходе возрастает. Поэтому в данных случаях необходимость заключения SLA-договоров становится весьма актуальной.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы.

1. При добросовестном, профессиональном подходе аутсорсинговая компания заинтересована в результатах своей работы не в меньшей степени, чем заказчик.
2. Для обеспечения и поддержания эффективности работы необходимо проводить взаимный перманентный контроль количественных, качественных, временных и других показателей выполняемых работ.
3. При распределении нагрузки между специалистами следует учитывать масштаб партнерского предприятия и соответствующие ему объемы перспективных задач.
4. При заключении договора аутсорсинга для заказчика предпочтительнее ориентироваться на принятые в мировой практике стандарты SLA, что в значительной степени позволит обезопасить себя от недобросовестного отношения со стороны аутсорсера.

Список литературы

1. Агарков А.А. Оценка эффективности аутсорсинга информационной системы управления организаций малого и среднего бизнеса // Управление экономическими системами; электронный научный журнал. 19.08.11.[Электронный ресурс]. URL: <http://www.uecs.ru/uecs-32-322011/item/570-2011-08-19-06-27-08> (дата обращения 08.06.15).
2. Балдин О.В. Актуальные проблемы ИТ-аутсорсинга в России // Актуальные проблемы экономического развития России в условиях глобализации и некоторые вопросы методологии // № 3, Серия «Экономика». Ученые записки ИУБиП. Ростов-на-Дону: ИУБиП, 2013.
3. Балдин О.В. Технология сервисного обслуживания радиоэлектронной аппаратуры: учебное пособие. Ростов-на-Дону, изд. РТИСТ ЮРГУЭС, 2011.

4. Коношенко Н.А. Пять измерений эффективного аутсорсинга. Управление производством. [Электронный ресурс]: <http://www:up-pro.ru/library/strategy/outsourcing/effektivnyi-outsourcing.html> (дата обращения 03.06.15).
5. Щербан В.В. Оценка экономической эффективности ИТ-аутсорсинга на предприятии. Экономика и менеджмент инновационных технологий. Научно-практический журнал. 2012, № 6. [Электронный ресурс]. URL:// <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1128> (дата обращения 10.06.15).
6. Бравар Ж.Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Днепропетровск: Баланс бизнес букс. 2007.

Рецензенты:

Анесянц С.А., д.э.н., профессор, почетный работник высшей школы, руководитель центра исследования рынка ценных бумаг института управления, бизнеса и права, г. Ростов-на-Дону;

Белоусов В.М., д.э.н., профессор кафедры «Экономическая социология и региональное управление» Института социологии и регионоведения Южного Федерального университета, г. Ростов-на-Дону.