Целостность стратегии – успешность тактики

Перспективы развития ИТ-аутсорсинга в промышленности

Аннотация

Рассматриваются основные тенденции в развитии системного аутсорсинга ИТ-инфраструктуры и бизнес-процессов на предприятиях промышленности. Авторы исходят из целесообразности принципа «заниматься стратегическими задачами, оставляя тактические аутсорсингу».

Ключевые слова: аутсорсинг, бизнес-процессы, информационная система, информационные технологии (ИТ), ИТ-аутсорсинг, ИТ-инфраструктура, менеджмент, управление предприятием, экономика знаний

Ершов Константин Олегович
соискатель
pfie@mail.ru

Грибанов Юрий Иванович
соискатель
pfie@mail.ru

Пермский филиал института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Для многих отечественных промышленных предприятий характерен ряд проблем, препятствующих эффективному менеджменту: громоздкая система управления; неэффективная организационная структура; нерациональная организация взаимодействия между функциональными подразделениями; дублирование управленческих функций, размытые границы управленческих компетенций и т.п. Это влечет за собой снижение конкурентоспособности предприятий на рынках ввиду неэффективности их менеджмента, что заставляет искать новые механизмы и инструменты управления. Одним из таких перспективных инструментов повышения эффективности менеджмента может стать системный аутсорсинг ИТ-инфраструктуры.

Что передать на сторону?

В состав бизнес-процессов промышленного предприятия, т.е. последовательной цепочки взаимосвязанных действий, направленных на приращение стоимости, обычно входят следующие группы.

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

По оценкам экспертов 42% организаций передают на внешнее исполнение ИТ-обслуживание, 31% – обучение персонала, 22% – поставки, 20% – учет кадров, 18% – бухгалтерский учет и финансы, оставляя за своим предприятием функцию контроля результатов. При принятии решения об аутсорсинге учитывается специфика предприятия, мощности поставщика и соотношение затрат и преимуществ.

Большинство современных предприятий используют в своей работе информационные технологии (ИТ). Многие имеют довольно обширный компьютерный парк, сетевую инфраструктуру, сложные информационные системы. Все это в обязательном порядке требует профессиональной технической поддержки. Поэтому практически на любом предприятии есть специалисты, занимающиеся сопровождением ИТ-инфраструктуры. Можно с уверенностью сказать, что редкая компания не сталкивалась с проблемой текучки таких сотрудников. Одна из причин текучки в том, что удержать специалиста высокой квалификации на работе по сопровождению непросто. Многим компаниям приходится наряду с денежным поощрением ИТ-сотрудников изобретать сложные схемы нематериальной мотивации, что фактически приводит к дополнительным расходам ресурсов [4].

одним из таких перспективных инструментов повышения эффективности менеджмента может стать системный аутсорсинг ИТ-инфраструктуры

стратегия — тактика

Рано или поздно встает вопрос: зачем держать у себя ИТ-подразделение, если его работу можно передать профессионалам из специализированной компании? В ИТ-сфере предприятие может передать сторонней компании на аутсорсинг следующие процессы:

- анализ ИТ-технологий и процессов, информационных систем (на основе технолого-ориентированного или процессно-ориентированного подхода);
- инжиниринг и реинжиниринг компьютерных, информационных систем;
- дизайн и редизайн ИТ-элементов и структур информационно-коммуникационных систем предприятия;
- ИТ-мониторинг;
- обеспечение мобильности, мультиплатформенности и переносимости (кроссбраузерности страниц, в случае создания интернет-сайта предприятия);
- обеспечение информационной безопасности, устойчивости и предсказуемости;
- организация хранения данных и создание резервных копий, а также при необходимости услуги ЦОД (центра обработки данных);
- консалтинг и контроллинг ресурсов [2].

Для динамично развивающегося промышленного сектора в условиях российского рынка наиболее остро стоит вопрос обеспечения качества внедряемых и уже реализованных ИТ-решений. Если данный вопрос не решен полностью, то бизнес промышленных предприятий подвергается рискам в связи с недостаточно качественной работой ИТ-приложений вплоть до невозможности бизнес-пользователей работать с отдельными системами, что неминуемо ведет к простою бизнеса и недополучению прибыли или даже убыткам [3].

рано или поздно встает вопрос: зачем держать у себя ИТ-подразделение, если его работу можно передать профессионалам из специализированной компании

Чем привлекательна передача?

Основными преимуществами ИТ-аутсорсинга являются:

- выполнение сторонней организацией одного конкретного вида работ;
- наличие профессиональных кадров узкой специализации;
- доступ к необходимым ресурсам;
- снижение себестоимости той части продукции, которая передана на аутсорсинг;

системный аутсорсинг гарантирует быструю практическую реализацию любого решения – от переезда офиса или открытия новых точек продаж до глобального ребилдинга подразделений

• повышение качества производимого продукта;
• высвобождение части трудовых ресурсов и возможность использования их в другом направлении;
• использование новейших технологий;
• возможность использования нестандартных решений при производстве.

Сотрудники специализированной организации осуществят ИТ-аутсорсинг предприятия более профессионально и, как правило, за меньшую стоимость, чем собственный штат ИТ-работников, который необходимо еще и содержать. В том числе так называемый Full IT-аутсорсинг (системный аутсорсинг) – направление аутсорсинга, гарантирующее решение всех проблем на предприятии, связанных с его ИТ-технологиями. Такой аутсорсинг выгоден для крупных предприятий и для полного ИТ-обслуживания – от локальных до корпоративных сетей, от простой антивирусной защиты до брандмауэров, от консультирования сотрудников до их обучения по специально разработанным программам.

В случае системного аутсорсинга подрядчик берет на себя всю цепочку процессов, обеспечивающих бесперебойное функционирование структурной единицы заказчика. Такой системный подход позволяет получить максимальный результат с точки зрения оптимизации технического обслуживания. Кроме того, системный аутсорсинг гарантирует быструю практическую реализацию любого решения – от переезда офиса или открытия новых точек продаж до глобального ребилдинга подразделений. Результатом становится высокая управляемость, позволяющая оперативно переводить объект из одного состояния в другое в соответствии с текущими потребностями, а система отчетности позволяет видеть объективную картину расходов и динамику их изменения. Главное преимущество системного аутсорсинга – это оперативное управление процессом. Достигается более высокая динамичность и эффективность, когда все сервисы работают в одной цепочке и реализовать сервис можно очень быстро.

Как лучше организовать управление

Наиболее перспективным и взаимовыгодным для промышленных предприятий и ИТ-аутсорсинговых компаний нам видится следующий сценарий раз-

стратегии и тактики

вития. В организациях-заказчиках под руководством ИТ-директора функционирует экспертное подразделение. Условно назовем его управлением. Данное подразделение занимается аналитикой спроса и развития рынка, изучением потребностей их бизнеса и построением соответствующей стратегии. Управление постоянно взаимодействует с высшим руководством, выдвигает свои идеи, слушает пожелания и приводит все к общему знаменателю. Затем эксперты генерируют решения для реализации стратегических задач и находят подрядчика для их реализации. Определив сроки внедрения и предполагаемый результат, управление обозначает бюджет, защищает его и приступает воплощению решений в жизнь. Завершающим пунктом в функционале экспертного подразделения является осуществление контроля над работой подрядчиков.

Такой подход обеспечивает множество преимуществ и подразумевает сокращение неэффективных рабочих мест. Сказать что эти сотрудники не нужны, было бы неверно. Дело именно в неэффективности. Как правило, значительная часть персонала ИТ-департаментов задействована в административно-хозяйственных процессах, достигая 65–70% от общей численности департамента. При качественном аутсорсинге для выполнения «функционала АХО» (административно-хозяйственных функций) достаточно не более 15–20% от прежнего числа сотрудников. В их задачу будет входить только непосредственное взаимодействие с сервис-провайдером по вопросам сопровождения пользователей и техники. Персонала станет меньше, значит, и объем внутренних управленческих задач уменьшится, а управление упростится.

В итоге основной задачей ИТ-менеджеров становится управление работой групп, которые будут заниматься организацией взаимодействия с аутсорсерами и контролем их деятельности. Сам же ИТ-менеджмент занимается стратегическими задачами, поставленными высшим руководством совместно с главным ИТ-руководителем, и определяет инструменты для их реализации. Такой подход к организации работы ИТ-службы оптимален для любой организации, профильным бизнесом которой не являются информационные технологии.

Литература

1. Буч О.В. Аутсорсинг бизнес-процессов в промышленности [Текст] // Российское предпринимательство, 2007, № 12.
2. Грибанов Ю.И., Ершов К.О. Информационное обеспечение системы контроллинга на промышленном предприятии [Текст] // Российское предпринимательство, 2012, № 24.
3. Пыткин А.Н., Марков Д.А. Особенности функционирования информационной системы промышленного предприятия [Текст]. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2008.

при качественном аутсорсинге для выполнения «функционала АХО» (административно-хозяйственных функций) достаточно не более 15–20% от прежнего числа сотрудников

Литература

4. Сапронов А. Аутсорсинг как способ оптимизации расходов на ИТ-поддержку // Intelligent Enterprise, 2003, № 19. [Электронный ресурс] // http://www.iemag.ru/master-class/detail.php?ID=15692.

Среди прочих положительных эффектов аутсорсингового подхода можно отметить: повышение уровня сервиса, общее сокращение затрат, стандартизация сервиса, улучшенная управляемость, объективное и прозрачное расходование средств, целевое инвестирование и др. Но главное для организации – принять для себя принцип: заниматься стратегическими задачами, оставляя тактические аутсорсингу.

Вывод

Развитие ИТ-аутсорсинга вступило в активную фазу. Сегодня аутсорсинг – уже не просто инструмент для поддержки, как он рассматривался ранее. ИТ-аутсорсинг – это мощный, бесперебойный механизм, работа которого направлена на повышение эффективности, динамичности, управляемости бизнеса. ИТ-аутсорсинговые компании уже начинают ощущать повышение требований заказчиков, желающих уже не только контроля расходов, но и создания стоимости, оптимизации затрат предприятия за счет эффективных бизнес-стратегий. Эксперты подчеркивают, что сегодня без ИТ-аутсорсинга невозможна конкурентоспособная производственная деятельность.

КЭ

Konstantin O.Ershov
Applicant,
Perm branch of Economics Institute of Ural Department of the Russian Academy of Science

Yury I.Gribanov
Applicant,
Perm branch of Economics Institute of Ural Department of the Russian Academy of Science

The Prospect of IT-Outsourcing Development in Industry

Abstract

The article considers basic tendencies of the development of IT-infrastructure's system outsourcing and business processes in industrial enterprises. The authors are guided by reasonability of the principle "to be involved in resolving the strategic issues, leaving the tactical ones for outsourcing".

Key words: outsourcing, business processes, information system, information technologies (IT), IT-outsourcing, IT-infrastructure, management, enterprise management, knowledge economy