

Увеличение экономической эффективности ЦОД путем передачи части процессов на аутсорсинг

В современном мире предприятия сталкиваются с беспрецедентным давлением. Выживают и добиваются успеха те, кто ведет свой бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения операционных расходов при сохранении высокого качества товаров и услуг.

Предприятия сталкиваются с необходимостью самосовершенствования, часто это сопряжено с необходимостью реструктуризации.

В настоящее время выгоду перевода части хозяйственных процессов на аутсорсинг признают многие организации. Особенно процесс перехода на аутсорсинг стал популярен в период кризиса, когда вопрос экономии средств, стал как никогда актуальным.

В ходе рассуждений постараемся показать возможности аутсорсинга по оптимизации структуры инженерного обеспечения ЦОД при отказе от самостоятельного выполнения некоторых вспомогательных функций.

На примере, оценить перспективность использования данного процесса, основные опасности и преимущества аутсорсинговых схем.

В процессе рассмотрения мы проанализируем:

- факторы, мешающие и способствующие переходу на аутсорсинг
- риски передачи операций на аутсорсинг
- экономическую целесообразность переключения.

Аутсорсинг.

Одной из самых современных и успешных бизнес-моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ путём преобразования структуры компании, является аутсорсинг.

По данным Gartner Group, доля услуг аутсорсинга и обслуживания корпоративных информационных систем к 2014 году увеличилась до 87% по сравнению с 53% от общего объема услуг в сфере информационных технологий, оказанных в 2000 году. Рост этот обусловлен, прежде всего, экономическими факторами - компании вынуждены снижать издержки и искать партнеров для решения своих задач.

Крупнейшие мировые компании и торговые марки используют услуги аутсорсинга: Alcatel, Motorola, Ericsson, корпорации Ford, General Motors, компьютерные фирмы IBM, Dell и Compaq, IBS и многие другие. Правительство Великобритании передало информационные системы налоговых ведомств на аутсорсинговое обслуживание. В США даже федеральные налоги собираются с помощью аутсорсинговых схем.

Изначально аутсорсинг развивался в таких отраслях как бухгалтерия и юриспруденция. Однако сейчас отраслевой спектр аутсорсинга существенно расширился.

Специалисты выделяют несколько видов аутсорсинга. ИТ-аутсорсинг: в рамках профессионального аутсорсинга предприятие-заказчик решает проблемы обслуживания информационной системы. При этом может быть реализована как краткосрочная, так и долгосрочная программа сотрудничества. Долгосрочная программа ориентирована на комплексное обслуживание информационной инфраструктуры, начиная с консалтинга и заканчивая технической поддержкой оборудования. **В этом случае консультанты компании выполняют функции системного администратора и ИТ-менеджера, обеспечивают непрерывность производственных, управленческих и административных процессов бизнеса клиента.** Производственно-технологический аутсорсинг - предоставление оборудования и технологий в пользование клиенту. Географический аутсорсинг - удаленное управление компонентами информационной системы.

Каковы цели реструктуризации, проводимой путём внедрения аутсорсинга?

Это:

- концентрация усилий на стратегических областях, создание долгосрочных кооперационных связей;
- реструктуризация и разукрупнение, путем выведения вспомогательных или некоторых основных бизнес-процессов за рамки компании.

Понятие «аутсорсинг» вошло в практику в конце 80-х гг. XX века в результате углубления разделения труда и производственной кооперации в условиях глобализации.

Первым опытом аутсорсинга стали услуги американских и английских юридических фирм, в рамках которых решение юридических вопросов передавалось высококвалифицированным и опытным специалистам.

Аутсорсинг. Основные понятия и положения.

В последние годы практика аутсорсинга в нашей стране получила широкое распространение. Термин "аутсорсинг" заимствован из английского языка (от английского "outsourcing") и дословно переводится как использование чужих ресурсов.

Аутсорсинг заключается в передаче какой-либо деятельности одной компании – другой – на длительное время. Предметом аутсорсинга могут быть все бизнес-процессы. На аутсорсинг часто передается ведение какой-либо непрофильной деятельности организации, которая может осуществляться и самостоятельными силами (документооборот, составление отчетности и др.) Однако значимые, стратегические функции компании также могут являться предметом аутсорсинга. К примеру, аутсорсинг маркетинговой службы, обучающего центра компании и т.д.

Смысл аутсорсинга сводится к простой формуле: сосредоточить все ресурсы на том виде деятельности, который является основным для вашей компании, и передать остальные (поддерживающие, сопутствующие) функции надежному и профессиональному партнеру.

Всегда найдется кто-то, кто вашу непрофильную деятельность будет выполнять лучше, быстрее и дешевле вас - просто потому, что для них это будет профильной деятельностью, и они станут вкладывать деньги в развитие такой деятельности. Ведь функциональная служба любой компании, как правило, не обладает возможностью расширяться до тех пределов, которые ей могут показаться разумными. Поэтому как бы грамотны не были сотрудники этой самой службы, у них нет возможности объять необъятное. Люди заняты текущими проблемами и у них почти нет времени на то, чтобы оглянуться по сторонам, внимательно изучить то, что происходит в мире, не говоря уже о том, чтобы тщательно изучать все появляющиеся новинки. Кроме того, их опыт работы ограничен рамками той организации, в которой они работают. В отличие от них аутсорсеры не замкнуты рамками отдельной компании, *они, как правило, специализируются в конкретной области и, по крайней мере, пытаются знать все в этой области, что им доступно.*

Для того чтобы передать выполнение каких-либо работ, задач или шагов бизнес-процесса на сторону, необходимы навыки управления по «входу» и «выходу» в аутсорсинговый проект. Это относится не только к маркетинговым услугам или услугам ИТ, но и ко всем сторонам деятельности предприятия. По наблюдениям экспертов, многие компании опасаются передать работы на сторону из-за неумения контролировать выполнение работ, другие боятся роста расценок или потери квалифицированных специалистов. Часто препятствием становится опасение потерять универсальных работников, которыми можно «затыкать дыры».

Есть еще одна большая проблема - как удержать «на поводке» эту самую фирму. Аутсорсер много умеет, много знает о предприятии в целом, и если он «вдруг» разорвет отношения, то основному бизнесу может настать конец. Подобная ситуация свидетельствует об отсутствии профессиональных отношений на отечественном рынке аутсорсинга.

Передавая на внешний подряд крупные участки операций, компания получает управление процессами, которое может позитивно сказаться на сокращении просрочек оплаты счетов, улучшении финансового прогнозирования и уменьшения нагрузки на рабочий капитал. Среди таких преимуществ:

- улучшения в управлении запасами и наличными средствами;
- значительное снижение нагрузки на рабочий капитал;
- снижение затрат на финансирование инвестиционного капитала;
- уменьшение количества трудоемких процессов;
- более эффективно работающие автоматизированные финансовые системы.

Аутсорсинг, как метод работы, становится все более и более популярным в Российском бизнесе. Считается, что с его помощью можно решить целый ряд задач:

- - снизить накладные расходы на ведение бизнеса, сосредоточиться исключительно на деятельности, приносящей прибыль;
- - повысить эффективность и качество исполнения вспомогательных работ за счет перевода на аутсорсинг "обслуживающих" отделов бизнеса (выполняющих такие деловые функции, как управление документацией, налоговый и оперативный учет, питание, уборка помещений и т.д.);

- - быстрее "раскрутить" новый бизнес, не тратя времени на создание собственных вспомогательных служб.

Предприятие, используя аутсорсинг второстепенных функций, сможет:

- сконцентрироваться на тех функциях, которые свойственны именно этому предприятию, т. е. на своей специфике,
- решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек;
- сосредоточиться на разработке новых продуктов и услуг, улучшить качество продукции и услуг;
- добиться значительного снижения себестоимости готовой продукции путем организации закупок комплектующих на тендерной (конкурентной) основе;
- уменьшить финансовые и производственные риски;
- добиться повышения эффективности деятельности промышленной компании без крупных дополнительных инвестиций в новые дорогостоящие технологии;
- увеличить приспособляемость предприятия к условиям внешней среды.

Многие промышленные предприятия сейчас стоят перед выбором: реструктуризация и переход на аутсорсинг или медленная смерть в условиях рынка.

Мощным стимулом для проведения реструктуризации для большинства наших промышленных предприятий должно послужить вступление в ВТО и, как следствие, усиление конкуренции на внутреннем рынке.

Но реструктуризация с переходом предприятия на аутсорсинг подразумевает многократное увеличение количества поставщиков и связанные с этим проблемы.

Возникает множество вопросов: какие производства компания обязана сохранить и усилить, а от каких можно отказаться? Как найти поставщиков? Как организовать систему взаимодействия с партнерами? Как обеспечить надежность бесперебойных поставок с заданным уровнем качества? Как это делать? С чего начать?

Итак, прежде чем внедрить аутсорсинговую систему, необходимо:

Разработать структуру корпоративной организации для управления как стратегическими, так и функциональными рисками

Какой эффект окажет аутсорсинг на организацию. Будет ли он нести реорганизационный элемент? Какие функции будете выполнять лично вы на протяжении всего проекта? Обеспечьте, чтобы существующие процедуры корпоративной организации соответствовали и той степени влияния, которую аутсорсинг окажет на организацию, и той стадии осуществления проекта, которой вам удалось достичь.

Привить инициативу в процессе управления взаимоотношениями

Придайте позиции внутреннего управляющего взаимоотношениями с провайдером соответствующий статус. Укажите на важность командной работы и установления плодотворных отношений между провайдером и вашими сотрудниками. Быстро разработайте процесс документации знаний и целей, для достижения которых заключается контракт с провайдером.

Внедрить комплексный подход в процессе составления контракта

Это поможет установлению более гладких взаимоотношений с провайдером и сократит количество неприятных сюрпризов, с которыми вы обязательно столкнетесь в процессе. Обеспечьте в контракте наличие механизмов для непредвиденных ситуаций. Продумайте способы оценки результатов и механизмы управления процессом.

Оценить риски, связанные с международной организацией деятельности компании

Проведите собственное исследование по странам, вошедшим в краткий список потенциальных мест размещения центра, а также оцените возможности и мощности, предоставляемые вам провайдером.

Оценить риск неблагоприятных решений, которые могут быть приняты регулирующими органами

Разработать план информационной кампании и схему вовлечения регулирующих и налоговых органов в процесс. Обеспечить участие налоговых экспертов, юридических консультантов и внешних аудиторов еще на ранней стадии программы по переходу к аутсорсингу

Убедится в том, что корпоративное законодательство не будет нарушено

Обеспечить наличие необходимых процессов, механизмов контроля и соответствующей документации. Оцените ваши обязательства и ответственность в рамках взаимоотношений с провайдером в обеспечении выполнения требований по подтверждению подаваемой документации.

Что касается рисков, каждая модель позволяет минимизировать их определенный вид. Так, обычный аутсорсинг, предлагающий устойчивый уровень услуг, снижает финансовые риски. В свою очередь, совместный аутсорсинг за счет более высокого уровня предлагаемых услуг, повышения гибкости и скорости бизнес-процессов, позволяет разделить операционные риски. Аутсорсинг с элементами реорганизации позволяет разделить стратегические риски обоих партнеров.

Таким образом, не существует единой для всех модели аутсорсинга, которая гарантировала бы стопроцентный результат. Однако, выбирая определенный вид аутсорсинга и переходя от малого к большому, компания способна влиять не только на управление рисками, но и на всю свою корпоративную культуру.

Необходимо рассматривать аутсорсинг как возможность создать новые мощности, определить позиции компании на рынке и повысить конкурентоспособность. В настоящее время целями перехода на аутсорсинг должны стать повышение качества услуг, снижение уровня издержек, высвобождение ресурсов, повышение капитализации компании.

С точки зрения применения аутсорсинга в мире существуют три основных типа компаний:

1. Компании, осуществляющие полный цикл (или его большую часть) разработки и производства продукта.

2. Компании, занимающиеся преимущественно разработками. Такие компании имеют лишь опытное производство и заказывают изготовление всех деталей по системе аутсорсинга. Это клиенты аутсорсинговых компаний.

3. Компании, которые используют чужие разработки и, располагая передовым оборудованием и новейшими технологиями, занимаются производством, при

необходимости под чужой торговой маркой. Эти компании оказывают услуги аутсорсинга.

Различные компании прибегают к услугам аутсорсинга на разных этапах своей производственной деятельности: предпроизводственный сервис, разработка продукции заказчика, производство, управление поставками, внедрение новых изделий, дистрибуция продукции, внешняя логистика, послепродажное обслуживание.

Простейшие примеры аутсорсинга не являются новостью в повседневной деловой практике. Например аренда зданий - вместо их покупки или строительства - есть не что иное, как разновидность аутсорсинга. Сегодня широко практикуется производство независимыми, часто небольшими предприятиями партий товаров по заказу, по технологии и под маркой крупных известных фирм. Так, совсем недавно компания Samsung Electronics объявила о передаче линий по сборке бытовой техники ряду аутсорсеров, решив сосредоточиться на стратегических высокоприбыльных сегментах - производстве мобильных телефонов и высокотехнологической продукции.

Всю совокупность методов аутсорсинга можно условно разделить на три вида: функциональный, операционный и ресурсный. Эти виды являются в некотором сочетании взаимодополняющими и могут применяться одновременно.

К функциональному аутсорсингу можно отнести передачу внешним исполнителям отдельных функций, необходимых для ведения бизнеса. Речь идет о бухгалтерском учете, а также о финансово-хозяйственном планировании, маркетинге и сбыте, информационному обеспечению и обеспечению безопасности. Сюда же относятся функции по совершенствованию системы управления в целом. Каждый из методов функционального аутсорсинга предусматривает выбор между созданием собственных подразделений, выполняющих соответствующие функции, и привлечением на договорной основе организаций или отдельных профессионалов, специализирующихся на определенной функции. В практике украинского бизнеса большинство этих методов используются достаточно широко. Однако в отличие от западного бизнеса в Украине функциональный аутсорсинг применяют, как правило, малые и средние компании, тогда как на Западе нередки случаи перехода достаточно крупных компаний, например, на бухгалтерское обслуживание к специализированным предприятиям с устоявшейся репутацией. Крупные же российские компании предпочитают обеспечивать выполнение

необходимых функций путем найма соответствующих сотрудников в штат, питая традиционное предубеждение к привлечению «людей со стороны».

Операционный аутсорсинг предусматривает передачу на субподряд отдельных операций, связанных с разработкой, производством, хранением, транспортировкой и реализацией товара. Так, например, компания может поручить разработку товара специализированному бюро, передать заказ на производство разработанного товара независимому производителю, разместить готовую продукцию на складах фирмы, специализирующейся на логистике (перевезя ее на транспорте этой же фирмы), и отдать товар на реализацию торговому агенту. Это пример максимального операционного аутсорсинга. Если же компания осуществляет собственное производство, то она, по меньшей мере, может поручить обслуживание и ремонтные работы внешним подрядчикам. Данный вид аутсорсинга - наиболее стремительно развивающийся в настоящее время.

Специфическим направлением является **ресурсный аутсорсинг**, предусматривающий отказ от собственных ресурсов, необходимых для ведения бизнеса, в пользу их получения со стороны. Впрочем, один из методов ресурсного аутсорсинга, упоминавшийся выше (аренда зданий и помещений), является одной из древнейших разновидностей аутсорсинга. Однако сегодня все чаще речь идет не только и не столько о традиционной аренде офисных помещений, сколько об аренде производственных мощностей и целых производственных комплексов.

Широкое использование аутсорсинговых схем вызывает увеличение количества рисков. Проблематичнее всего компании расстаются, конечно же, с информацией, носящей конфиденциальный характер. В связи с этим нужно учитывать, что работа выполняется аутсорсером на расстоянии, что в свою очередь, как правило, требует организации защищенных каналов передачи данных.

Еще одним подводным камнем является выход из аутсорсингового процесса. Значительно смягчить как прямой, так и обратный процесс может продуманное распределение ролей между собственными отделами и аутсорсинговыми компаниями.

Среди ловушек аутсорсинга можно выделить уменьшение контроля над качеством (часто он становится возможен лишь по факту выполнения работ), временные затраты для

выстраивания доверительных отношений между компаниями, сложности выбора поставщика.

Чтобы извлечь максимальную выгоду из аутсорсинга, компания, прежде всего, должна четко определить, решение каких задач будет эффективнее делегировать внешнему провайдеру. Однако, если аутсорсинговые услуги были оказаны некачественно, со сторонней организацией проще расторгнуть договор по сравнению с увольнением штатного сотрудника и, тем более, роспуском целого отдела.

Если обратить внимание на положительные аспекты аутсорсинговых моделей то одним из явных плюсов можно выделить возможность для руководства сосредоточиться на ключевых бизнес-процессах. Отдавая определенную функцию на аутсорсинг, топ-менеджеры компании приобретают возможность использования передового мирового опыта в обеспечении непрофильных процессов. Аутсорсинг позволяет перераспределить ресурсы компании, снижая операционные издержки или переводя их из категории постоянных в переменные.

Толчком к формированию рынка аутсорсинговых услуг послужила продолжительная конкуренция между такими автомобильными гигантами, как Ford и General Motors. В свою очередь, автомобильные компании Японии с 1970-х гг. начали отвоевывать рынок тройки автомобильных гигантов США (General Motors, Ford и Chrysler) за счет передачи производства комплектующих на аутсорсинг. Состояние последних стабилизировалось после создания альянсов с японскими автомобильными компаниями и опять-таки за счет совместного использования аутсорсинга.

Дальнейшее распространение аутсорсинг получил в связи с развитием информационных технологий. По оценке крупного аутсорсера - Oracle, использование услуг IT-аутсорсинга позволяет экономить более 70% расходов на оплату труда для компании-клиента.

Таким образом, развитие аутсорсинга обусловлено стремлением компаний использовать новейшие достижения НТП для улучшения качества и повышения конкурентоспособности и привлекательности производимой продукции. В то же время современные технологии и знания, как правило, сосредоточены в руках специализированных компаний. В результате каждая сторона выполняет то, что у нее

лучше всего получается. Это приводит к снижению себестоимости продукции за счет сокращения издержек.

Рассмотрим некоторые особенности российского рынка аутсорсинговых услуг.

- пользуются аутсорсинговыми услугами до 70% российских предприятий;
- крупнейшие поставщики аутсорсинговых услуг в России: Pricewaterhouse Coopers, Ernst&Young, EDS, ICG (International Computer Group).
- больше всего распространен IT-аутсорсинг - сопровождение программ бухгалтерского и складского учета, обслуживание компьютерной и офисной техники, локальных сетей. Рост этого сектора аутсорсинговых услуг привел к росту рынка телекоммуникационных услуг;
- с помощью аутсорсинга бизнес- и трудовых процессов развивается рынок услуг индустриального питания, логистических и транспортных услуг и отдельных видов промышленного сервиса;
- организация совместных предприятий (с иностранными компаниями) для реализации аутсорсинга:
- постепенно расширяется применение аутсорсинга в сфере маркетинговых услуг (7% лекарств продается с помощью аутсорсинговых компаний, в частности компанией Оникс);
- аутсорсинг производственных (автосборочных) бизнес-процессов (Ford-Всеволожск, Донинвест, Автотор, Нижегородмоторс и др.);
- услуги аутсорсинга НИОКР - предоставляются российскими организациями зарубежному производителю ("ХимРар").
- формирование и развитие таких новых форм аутсорсинга как: аутстаффинг (вывод персонала за штат), лизинг персонала (долгосрочная аренда сотрудников).

Несмотря на очевидный значительный сдвиг в развитии аутсорсинговых услуг, у российских компаний продолжает оставаться ряд препятствий к их использованию, это:

- неудовлетворительное качество продукции и услуг;
- неразвитая культура договорных отношений и нежелание руководителей изменять сложившуюся практику деловых отношений;
- отсутствие свободных средств для инвестирования в проекты технического перевооружения;
- несовершенство законодательства (отсутствие механизмов регулирования партнерских взаимоотношений);
- отсутствие информации о поставщиках. При выборе поставщика необходимо провести мониторинг рынка, проверить репутацию, наличие страховки профессиональной ответственности, свойственной для любой серьезной аутсорсинговой компании, а также страховщика и страховую сумму. Важно обязательно диверсифицировать риски путем выбора нескольких поставщиков.

Не стоит думать, что аутсорсинг как экономическое явление существовал до сих пор только на Западе. Еще в советское время в лексиконе российских директоров и управленцев существовали такие понятия, как «получать по кооперации», «быть на субподряде», «передать функцию в снабжение». Рекордных показателей «социалистическая кооперация» достигла в секторе ракетостроения и космических технологий и кораблестроения. Даже сейчас российское ракетное вооружение пользуется популярностью во всем мире, а возможностью строительства космических ракетополетов обладают только две страны: Россия и США. При этом надежность российских космических кораблей «Союз» и «Прогресс» до считается выше, чем американских шаттлов «Колумбия».

Производственный аутсорсинг обеспечил российским оборонным и космическим комплексам высокие качественные и технические характеристики. Процесс производства комплексов был организован таким образом: назначалось головное предприятие по выпуску комплекса, а к нему на конкурсной основе прикреплялись предприятия, являющиеся поставщиками узлов и агрегатов. География привлекаемых предприятий охватывала практически всю территорию СССР. Контроль качества поставляемых комплектующих, узлов и агрегатов проводился представителями заказчика — Министерства обороны. Ответственность за организацию работы и сроки исполнения

заказов несла Военно-промышленная комиссия при Совете Министров, а научно-техническое и методическое обеспечение организации производства было возложено на Научно-технический совет по экономике оборонных отраслей, состоящий из ученых и представителей ведущих научно-исследовательских институтов страны. В 1992 году этот совет прекратил свое существование.

С развалом Советского Союза и кризисом экономических отношений между отдельными хозяйственными субъектами последовал развал системы экономических связей. Старые взаимосвязи между предприятиями были разорваны, а новые еще не выстроились. Всеобщее недоверие друг к другу и дезинтеграция социально-экономической системы российского общества породили у новых российских руководителей и предпринимателей стойкую «аллергию» к какой-либо форме аутсорсинга. Большинство компаний долгое время пытались производить все собственными силами и лишь в последние годы, ввиду усиления конкуренции на рынке и реальной угрозы снижения прибыльности бизнеса, стали прибегать к аутсорсингу, как более эффективной форме организации процессов создания добавленной стоимости в экономике.

Отношения с поставщиками имеют различные уровни глубины и зрелости. Согласно современной трактовке TQM, поставщики и их потребители рассматриваются как партнеры, чьи процессы взаимно дополняют друг друга. Поставщик имеет свои ценности и определенный опыт, которые могут использоваться организацией-потребителем для целей собственного улучшения.

Следует понимать, что аутсорсинг - это не передача каких-либо этапов выполнения заказа из одного филиала организации в другой, даже если они находятся в разных странах мира. Аутсорсинг предполагает партнерское взаимодействие двух совершенно независимых друг от друга организаций.

Например, имеется фирма, изготавливающая электронные блоки бесперебойного питания для атомных электростанций. Сборку электронной части блоков она выполняет собственными силами, а металлические корпуса для них выпускает фирма-партнер. В данной ситуации имеются все основания говорить об аутсорсинге. Поскольку качество корпусов существенным образом влияет на качество продукта в целом, организация-производитель блоков питания должна оказывать управляющие воздействия на предприятие, изготавливающее корпуса для них.

Сказанное означает, что процессом аутсорсинга нужно управлять. Следует понимать, что подобное управление обязательно будет сопряжено с некоторыми трудностями, поскольку речь идет об управлении процессами, пусть даже партнерской, но все же другой организации.

При выборе организации-поставщика, которой может быть передан ряд работ в рамках аутсорсинга, необходимо соблюдать требования стандарта ИСО, а именно: полностью исследовать возможности поставщика в соответствии с установленными требованиями; разработать четкие критерии одобрения поставщика; периодически отслеживать его деятельность по всем параметрам.

И еще одно важное положение. Ни при каких обстоятельствах аутсорсинг не может быть средством уменьшения ответственности в области менеджмента качества и обеспечения качества. Обеспечение качества вызывает доверие только в том случае, когда оно основано на значительных усилиях компании в отношении качества, что, в свою очередь, предполагает менеджмент качества, построенный на процессном подходе. Основное положение стандартов ИСО состоит в том, что деятельность, связанная с качеством, должна быть систематической и открытой. Применение данного положения к процессам аутсорсинга делает очевидным следующий вывод: процессы, переданные партнеру, не могут быть без ущерба для качества продукции оставлены без внимания или совсем забыты.

При передаче отдельных процессов (операций) на аутсорсинг необходимо учитывать возможные риски, связанные с особенностями провайдера.

Операционные риски:

- нарушение качества работ, технических требований;
- отказ от предоставления услуг;
- ценовой диктат, смена ценовой политики;
- нарушение сроков.
- Угроза потери контроля бизнеса и самостоятельности:
- снижение устойчивости бизнеса;
- возможная зависимость от компании-провайдера, передача слишком многих полномочий в «одни руки»;
- потеря части бизнеса;

- утечка конфиденциальной информации;
- возможность банкротства исполнителя;
- Риск возврата. Затраты на возврат переданного процесса, или на заключение нового контракта при разрыве отношений.

Специфика применения аутсорсинга в России.

Как показывает опыт многих зарубежных стран, аутсорсинг очень привлекателен для предпринимателя - владельца малого бизнеса, поскольку позволяет повысить эффективность за счет передачи сопутствующих его основному бизнесу функций специализированным компаниям. В этом случае предприниматель сможет "разгрузить" себя, освободиться от несвойственной ему работы и заняться тем, что он в действительности умеет лучше всего.

Так, если предпринимателю лучше всего удастся программирование и технический консалтинг, и именно этим он зарабатывает свой основной доход, было бы правильнее посвятить этим занятиям все свое время, ибо такое время оплачивается клиентами дороже, чем стоит это же время, потраченное на освоение и выполнение каких-то вспомогательных процедур (подготовку рекламных рассылок, ведение учета и подготовку (и сдачу в ИФНС) налоговой отчетности и проч.).

Основной мотив перехода на аутсорсинг Западных компаний понятен – необходимость сконцентрировать ограниченные ресурсы на основной деятельности и достичь в данном виде деятельности преимуществ перед конкурентами за счет более низких издержек или более эффективного производства.

Так по данным опроса 29 директоров по производству крупных американских, австралийских и европейских компаний, проведенному исследовательской компанией «PlantMaintenanceResourceCenter» среди причин перехода на аутсорсинг директора западных компаний называют следующие:

- увеличить производительность труда;
- уменьшить затраты;
- сфокусироваться на основной деятельности.

Основные выгоды:

- быстрые сроки выполнения работ;
- доступность.

Многие управленцы считают, что нельзя сравнивать «нас» с «ними». В силу ряда причин. Во-первых, их бизнес изначально образовывался исходя из экономических соображений, отсюда и принципы организации производства соответствуют экономическим принципам. Во-вторых, правовая среда позволяет с первых контактов устанавливать доверительные отношения. В третьих, уровень развития поставщиков, такое, что в большинстве случаев есть гарантия обеспечения требуемого качества.

Действительно, история развития отечественного производства несколько иная. В советские времена часто руководствовались политическими причинами при строительстве заводов. Но тенденция развития сейчас свидетельствует о том, что мы движемся к западным принципам производства.

Примеры выделения непрофильных активов можно найти в различных отраслях и у компаний различных размеров:

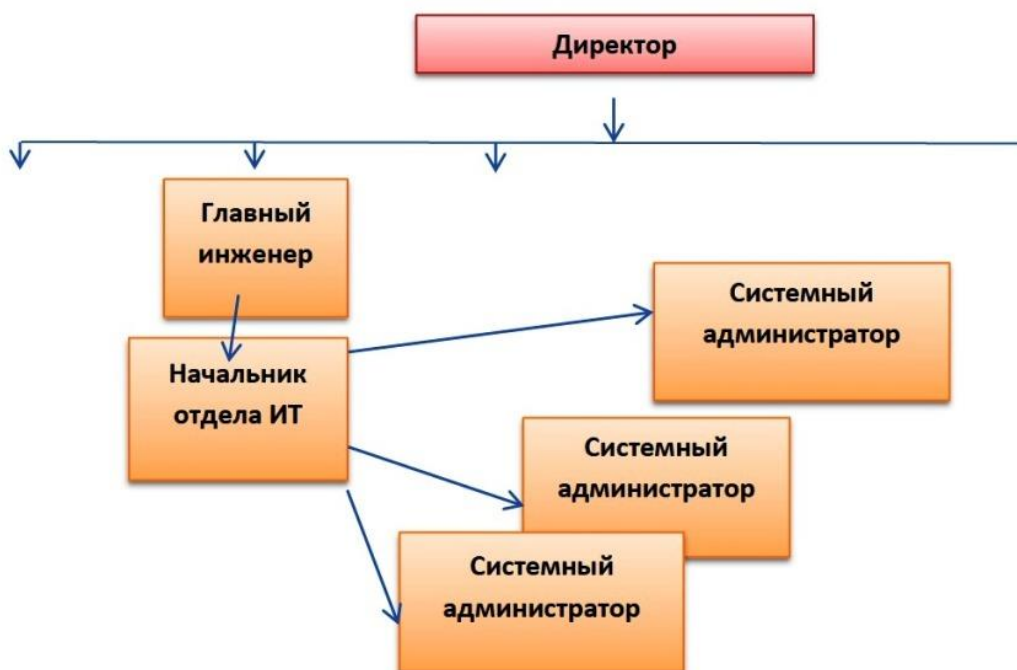
«Лукойл» и «Роснефть» выделили свои подразделения, которые занимаются бурением скважин – «Лукойл-бурение» и «Сибирская Сервисная Компания» соответственно. Причем последняя, уже имеет не связанных с головной компанией владельцев. «ЛОМО» отказались от собственного производства печатных плат, когда проведенный анализ показал, что необходимо оборудовать полностью новый цех. Продукция имевшегося цеха отставала от современного уровня на 2 поколения.

«Ирбитский мотоциклетный завод» продал кузнечный и автоматный цех и теперь закупает продукцию на стороне. Причем по заявлениям директора – Ильи Хаита стоимость закупки на стороне, если и увеличилась, то незначительно, а качество не ухудшилось. Зато у менеджеров голова не болит теперь проблемами поломок оборудования в кузнечном цехе.

Таким образом, принципы производства меняются. Российские компании все чаще используют аутсорсинг в производстве, видят определенные выгоды в использовании аутсорсинга. Пока такие примеры многочисленны и убедительны.

Реструктуризация подразделений инженерных систем ЦОД с применением аутсорсинга.

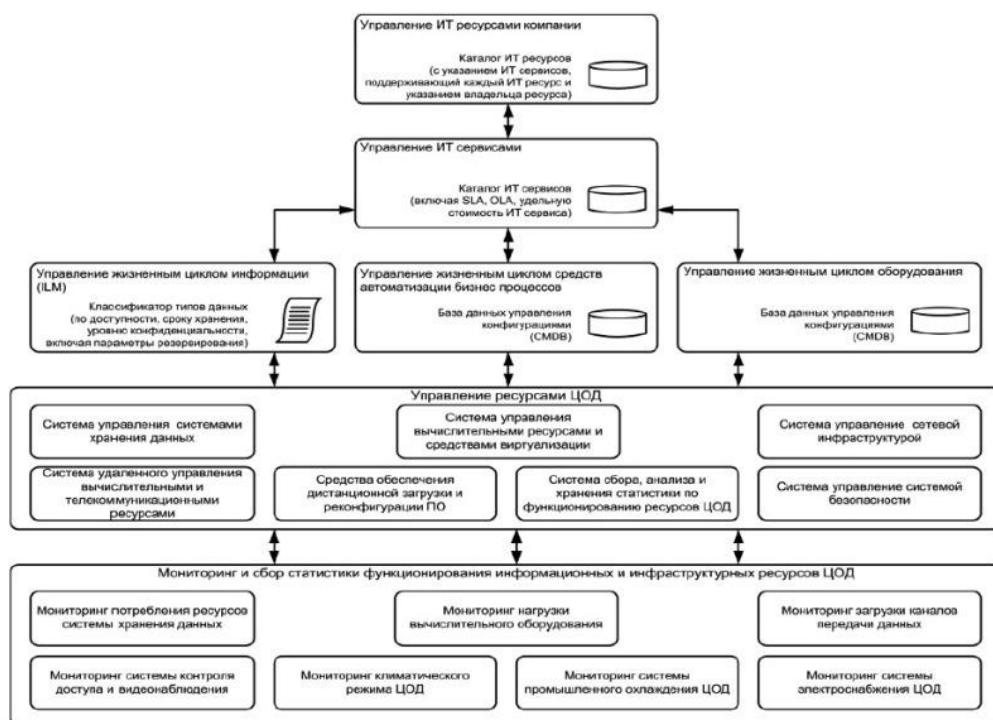
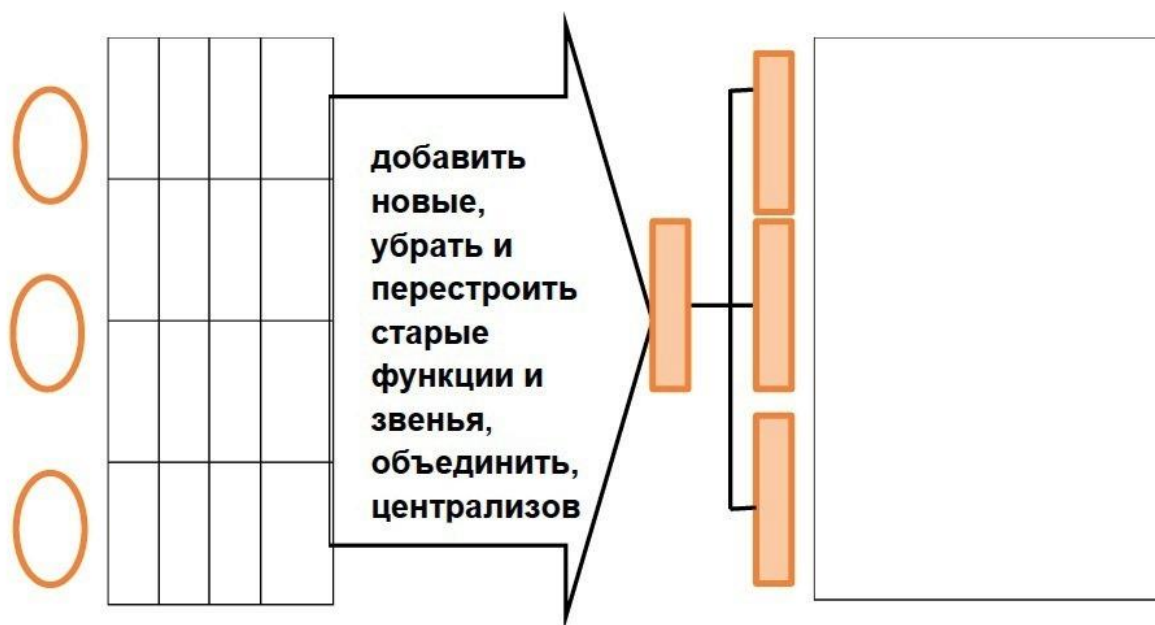
Исторически первоначально информационные структуры компаний возникали стихийно, по мере необходимости и включались в обеспечиваемые ими структуры. Примерная структура такой организационной единицы изображена на рисунке:



Какие недостатки были присущи такой организации?

Первый и основной недостаток – разобщённость этих структур. Отсутствие единого управления не позволяло обеспечить надёжность функционирования. Не было возможности стандартизировать информационный обмен, организовать резервирование информации.

Налицо была необходимость выделения систем информационного обеспечения филиалов в единую структуру, способную обеспечить с требуемую надёжность функционирования информационных структур предприятия.



Функции ЦОД.

Инженерные системы ЦОД, состав и функции.

Крупным функциональным сегментом любого вычислительного центра, является комплекс инженерных систем, обеспечивающих стабильность параметров среды вычислительной техники.

Типичный дата-центр состоит из:

- информационной инфраструктуры, включающей в себя серверное оборудование и обеспечивающей основные функции дата-центра — обработку и хранение информации;
- телекоммуникационной инфраструктуры, обеспечивающей взаимосвязь элементов дата-центра, а также передачу данных между дата-центром и пользователями;
- инженерной инфраструктуры, обеспечивающей нормальное функционирование основных систем дата-центра.

Инженерная инфраструктура включает в себя: кондиционирование для поддержания температуры и уровня влажности в заданных параметрах; бесперебойное электроснабжение для автономной работы дата-центра в случаях отключения центральных источников электроэнергии; охранно-пожарную сигнализацию и система газового пожаротушения; системы удаленного IP контроля, системы управления электропитанием и системы охраны и контроля доступа.

Отдел инженерных систем

Для обеспечения требуемой надёжности в составе ЦОД существует структура обеспечения эксплуатации инженерных систем.

Функции:

- осуществляет контроль за работой инженерных систем;
- восстанавливает работоспособности инженерных систем при сбоях и выходах из строя;
- проводит работы по техническому обслуживанию инженерных систем;
- ведёт техническую документацию;
- разрабатывает технические задания (далее – ТЗ) по созданию и развитию инженерных систем;
- организует взаимодействие с ресурсоснабжающими организациями по эксплуатации инженерных систем здания.

Можно обеспечить надёжность функционирования систем обеспечивается путём организации круглосуточного дежурства диспетчерского и технического персонала на объекте.

Сложность эксплуатируемых систем и высокие требования к обеспечению надёжности определяют узкую специализацию работников, предъявляя повышенные требования к слаженности при выполнении работ по техническому обслуживанию и при устранении неисправностей.

Диктуемая рынком труда величина оплаты услуг технических специалистов составляет (по данным одной из уважаемых компаний):

Единица инженер (инженер-механик, инженер-электрик). Сумма затрат предприятия составляет 908 856.00 руб./год (75 738,00 руб./мес.) из расчёта:

оклад	39 600,00 руб.;
премия 50%	19 800,00 руб.;
ПФ 20%	11 880,00 руб.;
Соц. стр. 2,9%	1722,60 руб.;
Мед.стр. 2%+1,1%	1 841,40 руб.;
Стр. от несч. сл. 1,5%	594,00 руб.

Инженерные системы ЦОД, как устройства, находящийся под электрическим напряжением, могут обслуживаться только двумя работниками с группами допуска по электробезопасности IV и III (п.п. 4.2.4., 4.2.5.). Следовательно, количество дежурных специалистов, обслуживающих любую установку **не может быть меньше двух**. При уходе на больничный или в отпуск одного из работников – работы останавливаются, следовательно, необходим резерв персонала.

Необходимость специализации персонала увеличивает его количество в четыре раза. Получаем смену из девяти человек (четыре направления специализации).

5 смен по 9 человек – 45 человек. Прибавим начальника отдела – 46 человек.
Нехитрый примерный расчёт позволяет получить цифру:

46 человек x 908 856.00 руб./год = 41 807 376,00 руб./год

Это суммарные годовые затраты предприятия на персонал отдела инженерных систем. Это серьёзная сумма даже для крупного предприятия.

Можно ли реструктурировать эту эксплуатационную структуру предприятия? Какие есть для этого пути и чем оправдано их применение?

Функционал распределяется по пяти направлениям:

- система диспетчеризации оборудования;
- система гарантированного электроснабжения;
- система кондиционирования и охлаждения;
- система охраны и контроля доступа;
- дизель-генераторная установка (система резервного электроснабжения).

Соответственно формируется пять секторов в составе отдела инженерных систем.

Особенность работы данного персонала (обеспечивающего эксплуатацию) заключается в его эпизодической загруженности: специалисты службы эксплуатации задействованы только в период выполнения регламентированных работ по техническому обслуживанию и устранении неисправностей, поэтому вопрос обеспечения эксплуатации можно в максимально сжатые сроки решить ***путем использования аутсорсинговых схем взаимодействия с поставщиками услуг и работ.***

Для ответа на вопрос «делать самому или покупать?» надо оценить:

- стратегические перспективы рассматриваемой бизнес – операции;
- ее возможную конкурентоспособность;
- стоимость услуг внутренних и внешних исполнителей;
- возможные риски.

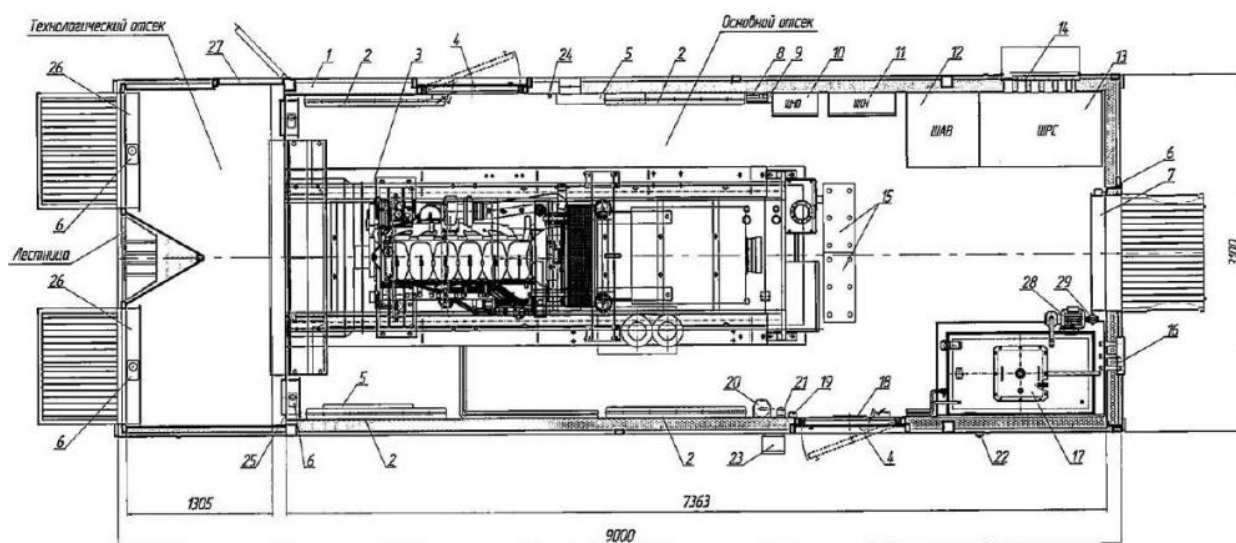
Главная, и самая объективная оценка применимости аутсорсинга - это определение его экономической эффективности. Итак, что делать самим, а что отдать «на сторону»? Как это рассчитать?

Для расчета потребуется сравнить:

Стоимость данной работы (услуги), если она будет выполняться своими силами, что повлечет расходы, которые можно предварительно подсчитать, это: стоимость аренды офисной (или иной необходимой) площади; стоимость и размеры оборудования, используемого для выполнения данной функции; фонд оплаты труда необходимого для данного объема работ персонала.

Стоимость этой работы (услуги), если она будет предоставлена специализированной компанией. Для точного расчета будут нужны расценки на оказываемые услуги у нескольких фирм-поставщиков каждой из этих услуг.

Как же можно провести расчёт эффективности договора технического сопровождения? Рассмотрим этот анализ на примере организации эксплуатации системы гарантированного электроснабжения на базе дизель-генераторной установки F.G.WilsonP1000 E1.



Дизельная электростанция F.G.WilsonP1000E1.

В результате такого расчета можно будет сделать вывод, выгоден аутсорсинг или нет.

Существует некий перечень профилактических работ на объекте, определяемый изготовителем и особенностями условий эксплуатации.

Для дизельного генератора большой мощности он выглядит примерно так:

- Проверка уровня охлаждающей жидкости в радиаторе
- Проверка состояния приводного ремня
- Проверка наличия воды в фильтре предварительной очистки топлива
- Замена фильтрующего элемента топливного фильтра (ов)
- Проверка давления масла с помощью внешнего манометра и

сравнение результатов с показаниями указателя давления масла в двигателе ДГУ

- Проверка и, при необходимости, регулировка блока AVR
- Проверка плотности затяжки соединений
- Замена моторного масла
- Замена масляного фильтра (ов)
- Проверка системы отвода картерных газов
- Очистка воздушного фильтра, удаление пыли из пылесборника
- Замена воздушного фильтра (ов)
- Проверка работоспособности генератора подзарядки АКБ, стартера
- Замена антифриза через каждые 3000 м/ч или 1 раз в год
- Проведение испытания под нагрузкой (два раза в год)
- Проверка состояния АКБ, качества контактов.

Есть два пути, по которым можно пойти при организации выполнения этих работ:

создать специализированное подразделение и привлечь стороннюю организацию.

Сравним экономически эти два варианта:

ПРИМЕРНАЯ СТОИМОСТЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ СИЛАМИ ПОДРЯДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.	ПРИМЕРНАЯ СТОИМОСТЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ СВОИМИ СИЛАМИ
---	---

1. Цена Договора об оказании услуг по техническому обслуживанию ДГУ системы гарантированного энергоснабжения составляет- 315 000,00 руб.	1. В соответствии с Межотраслевыми правилами по охране труда (правила безопасности) при эксплуатации электроустановок (ПОТ Р М-016-2001 РД 153-34.0-03.150-00), работы в электроустановке должны проводиться по наряду-допуску (п.1.4.1.). В соответствии с п.4.2.1 вращающийся генератор должен рассматриваться как находящийся под напряжением, и работы на нём могут выполнять только два работника с группами допуска IV и III (п.п. 4.2.4., 4.2.5.). Следовательно, количество специалистов, обслуживающих дизель-генераторную установку не может быть меньше двух. При уходе на больничный или в отпуск одного из работников – работы останавливаются, следовательно, необходимо три человека. Таким образом, для организации технического обслуживания требуется: Иметь три штатные единицы ведущий инженер (инженер-механик, инженер-электрик). Сумма затрат составляет 2 726 568 руб./год (75 738,00 руб./мес. на каждого) из расчёта: <table><tr><td>оклад</td><td>39 600,00 руб.;</td></tr><tr><td>премия 50%</td><td>19 800,00 руб.;</td></tr><tr><td>ПФ 20%</td><td>11 880,00 руб.;</td></tr><tr><td>Соц. стр. 2,9%</td><td>1722,60 руб.;</td></tr><tr><td>Мед.стр. 2%+1,1%</td><td>1 841,40 руб.;</td></tr><tr><td>Стр. от несч. сл. 1,5%</td><td>594,00 руб.</td></tr></table>	оклад	39 600,00 руб.;	премия 50%	19 800,00 руб.;	ПФ 20%	11 880,00 руб.;	Соц. стр. 2,9%	1722,60 руб.;	Мед.стр. 2%+1,1%	1 841,40 руб.;	Стр. от несч. сл. 1,5%	594,00 руб.
оклад	39 600,00 руб.;												
премия 50%	19 800,00 руб.;												
ПФ 20%	11 880,00 руб.;												
Соц. стр. 2,9%	1722,60 руб.;												
Мед.стр. 2%+1,1%	1 841,40 руб.;												
Стр. от несч. сл. 1,5%	594,00 руб.												
2. Примерная величина затрат на заправку дизель-генераторной установки дизельным топливом из расчёта (500л прямой расход, 1000 л – замена топлива): – 36 000,00 руб./год.	2. Организовать обучение персонала в АНО "УЦ"Хайтед": Курс эксплуатация дизель-генераторной установки производства F.G.Wilson с двигателем Perkins серии 4000 с панелью управления PowerWizard 2.0 и АВР типа АТІ (Курс П1.6 (I уровень) + АШМ). <table><tr><td>Стоимость обучения</td><td>-</td><td>18 900,00 руб.</td></tr></table>	Стоимость обучения	-	18 900,00 руб.									
Стоимость обучения	-	18 900,00 руб.											
3. Примерная величина затрат на профилактически й ремонт дизель-генераторной установки	Курс обслуживание, диагностика неисправностей, ремонт двигателя и его основных систем (Курс П2.6 (II уровень)).												

– 100 000,00 руб./год.	Стоимость обучения - 18 000,00 руб. Данный учебный центр является единственным в стране, организующим профессиональную подготовку по программам Wilson. Сертификат учебного центра не присваивает квалификацию, а лишь подтверждает факт прохождения обучения. Всего затрат на обучение 3-х человек - 110700 руб. 3. Закупить приборы и инструменты: -ампервольтметр – 2 000 руб., -мегаомметр – 6 000 руб., -указатель напряжения, фазоуказатель – 6 000 руб., -динамометр для проверки натяжения ремней – 15 000 руб., -набор приспособлений для настройки тепловых зазоров клапанов- 5000 руб., -насос для откачки масла из картера двигателя – 25 000 руб., - электрический насос для перекачки охлаждающей жидкости – 3 000 руб., -комплекты гаечных ключей (накидных, торцевых (метрических и дюймовых)) – 15 000 руб., -динамометрические ключи – 6 000 руб., -набор слесарных инструментов -7 000 руб., -набор электромонтажных инструментов -3 000 руб., -набор для ремонта кабеля - 4 500 руб., -набор аккумуляторщика - 6 000 руб., -светильники - 3 000 руб. и др.
Итого, при обслуживании ДГУ силами подрядной организации: ежегодных расходов:	

<u>552 000,00 руб.</u>	Примерная стоимость закупаемого оборудования более 106 500 руб. 4. Стоимость приобретаемых расходных материалов на год: -воздушные 3 500 руб -топливные 2 000, -масляные фильтры 2500, -масло 25 000, -антифриз 50 000 руб. и др. Примерная стоимость закупаемого оборудования и расходных материалов - 83 000 руб./год 5. Подготовить (арендовать) помещение для организации мастерской и организовать склад для хранения горюче – смазочных материалов – 150 000 руб./год Итого, при обслуживании ДГУ штатным персоналом: разовых расходов: более 200 тыс. руб. (217 200 руб.); ежегодных расходов:
--------------------------------------	--

	около 3 000 000 руб. (<u>2 959 568 руб.</u>);
--	---

Сравнительный анализ затрат на эксплуатацию ДЭС.

Таким образом, расчёты показывают, что способ обслуживания дизель-генераторной установки силами подрядной организации более чем в пять раз экономичней способа обслуживания штатным персоналом.

Аналогичная картина наблюдается и при анализе стоимости обслуживания других систем жизнеобеспечения центра обработки данных. Снижение стоимости специализированными организациями достигается за счет обеспечения непрерывной загрузки персонала и увеличения объёмов закупки комплектующих.

Итак, расчеты подтверждают экономическую целесообразность, а как обеспечить добросовестность при выполнении работ (оказании услуг), ведь именно качество должно обеспечить надёжность?

Поддержание исправности (работоспособности) различных технических систем требует выполнения регламентных работ и работ по устранению возникающих неисправностей. Это эпизодические работы и привлечение специализированных сторонних организаций выгоднее экономически, чем формирование собственной соответствующей структуры.

Чем опасен, и в чем преимущества создания системы аутсорсинговой эксплуатации инженерных систем? Проанализируем сильные и слабые стороны предприятия, возможности и опасностей данного метода.

Событие	Вероятность	Степень серьезности	Трудность обнаружения
Зависимость от исполнения договора подрядной организацией. (недобросовестность)	Низкая	Высокая	Средняя
Утечка конфиденциальной информации	Высокая	Высокая	Высокая
Отставание собственной материально-технической базы	Низкая	Средняя	Низкая
Возникновение коррупционных схем	Средняя	Высокая	Высокая

Одним из широко распространенных методов анализа микросреды и внутренней среды предприятия является анализ SWOT. Термин "SWOT" – это аббревиатура от сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон предприятия, возможностей (Opportunities) и опасностей (Threats).

Анализ SWOT может быть проведен с использованием качественных и количественных методик. Их отличие состоит, прежде всего, в способе оценки показателей и уровне формализации этого процесса.

Информативность и простота работы с результатами анализа при использовании количественных методик повышается. Заполнение формата SWOT-анализа происходит в два этапа. На первом этапе определяется набор факторов микросреды и внутренней среды предприятия, которые, наиболее важны. На втором этапе сопоставляются данные четырех групп факторов и проставляется балльная оценка возможной связи факторов по четырем группам (внутренние колонки формата).

Колонки "Итого" показывают сумму баллов по строкам матрицы, колонка "Всего" – общую сумму по строкам матрицы. Строка "Итого" показывает сумму по колонкам матрицы. Подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды предприятия заключается в суммировании балльной оценки и нахождении среднего значения. Данный SWOT-анализ представлен в таблице.

	Внутренняя среда							
	Слабые стороны				Сильные стороны			
	Высокая степень ответственности	Высокая коррумпированность	Непрофильность функции (высшее руководство – энергетика по базовому образованию)	ИТОГО	Сильная юридическая служба	Большие финансово-экономические ресурсы	Большие административные ресурсы	ИТОГО
Внешняя среда								
Возможности								
<i>Возникновение рынка аутсорсинговых услуг.</i>	1	-2	0	-1	3	2	1	6
<i>Увеличение качества (привлечение сертифицированных специалистов)</i>	3	0	0	3	0	2	2	4
<i>Увеличение объема ресурса (возможность привлечения при необходимости всего ресурса специализированного предприятия)</i>	3	-1	0	2	2	2	0	4
Угрозы								
<i>Нестабильность экономической ситуации.</i>	-3	-3	0	-6	3	2	2	7
<i>Наличие недобросовестных подрядчиков</i>	-3	-3	-1	-7	3	2	3	8
ИТОГО	1	-9	-1	-9	11	10	8	29

Итак, какие выводы можно сделать, проанализировав таблицу?

Крупное предприятие в состоянии реализовать чёткую систему аутсорсинговых отношений, что, в свою очередь делает рациональной предлагаемую реструктуризацию.

Используя возможности методики аутсорсинга, мы:

- Увеличиваем привлекаемые к выполнению работ ресурсы при одновременном снижении цены.
- Увеличиваем оперативность реагирования при ликвидации аварий и неисправностей.
- Уменьшаем стоимость работ.

Какие рекомендации можно дать по обеспечению исполнения процесса?

Нейтрализация внешних угроз:

- Предусматриваем жёсткие штрафные санкции к подрядным организациям.

- Предлагаем заключать договоры о конфиденциальности с подрядными организациями
- Подрядные организации отбираем с перекрытием зон специализации (для создания возможности перераспределения объёмов работ).

Укрепление слабых сторон:

- Активно обучаем персонал, создаем собственную систему технического надзора.
- Нейтрализуем возможность создания коррупционных схем путём организации конкурсного отбора организаций-кандидатов.

Как уже указывалось, функционал распределяется по пяти направлениям:

- система диспетчеризации состояния оборудования;
- система гарантированного электроснабжения;
- система кондиционирования и охлаждения;
- система охраны и контроля доступа;
- дизель-генераторная установка.

Систему диспетчерского контроля выделим в отдельную структуру, а технический персонал направлений заменим специалистами технического контроля, существенно сократив их число.

Отдел инженерных систем будет состоять из специалистов, отвечающих за исполнение договоров обеспечения функционирования систем безопасности, кондиционирования и электроснабжения. Он организует восстановление работоспособности инженерных систем при сбоях и выходах из строя, техническое обслуживание инженерных систем.

Специалисты отдела, закрепленные за конкретными системами (функционально сгруппированными комплексами оборудования) взаимодействуют с подрядными организациями, являясь, по сути, представителями технического надзора. Они формируют

технические задания при организации конкурсных процедур и отвечают за техническое содержание договора сопровождения системы.

Однако на рынке действует достаточное количество непорядочных игроков. Нередко используются уязвимые места и знание инсайдерской информации в своих целях.

Путь тут только один - грамотно составленный договор. Договор должен содержать несколько принципиальных моментов, которые позволять иметь: во-первых рычаги влияния, а во-вторых механизмы, позволяющие решать вопросы о стоимости услуг.

Аутсорсеру оборудование, передаются в обслуживание по подробным спецификациям, в договорах прописываются регламенты, сроки работ. Устанавливаются степени ответственности за ненадлежащее исполнение условий договора.

Заключается срочный договор. В текст договора закладывается возможность расторжения при низком качестве работ (услуг).

Используются механизмы конкурсного производства при отборе претендентов.

Закладывается механизм изменения цены.

Договор должен быть направлен на заинтересованность обеих сторон в одном результате, например, в случае ремонтов оплата должна производиться не за человеко-час или проведенный ремонт, так как такая система заинтересовывает подрядчика в длительных простоях и в большом количестве ремонтов. Правильный подход в заключении договора на полный сервис и оплате по результатам работы оборудования - чем больше оборудование работает, чем больше его коэффициент технической готовности - тем больше получает подрядчик. При таком подходе векторы интересов Подрядчика и Заказчика совпадают, и результат получается максимально выгодный всем сторонам.

Хороший, но не всегда осуществимый на практике шаг - получать доступ к финансовой информации контрагента. Пример: оговорить заранее в техническом задании включение в состав совета директоров представителя Заказчика.

Аутсорсинг возможен при установлении надежных партнерских отношений и формальное их воплощение – договор. Предприятие активно использующее

аутсорсинговые методы хозяйствования «обречено» на формирование четкого регламента договорной работы.

Зачем необходим регламент договорной работы?

Передавая на внешний подряд весь процесс, включая и связанные с ним процессы и технологии, вы позволяете провайдеру стать реальным владельцем результатов осуществляемых им процессов и контролировать их. Это не только требует значительной степени доверия и установления действительно партнерских взаимоотношений с контрагентом, но и вызывает необходимость в составлении подробных отчетов, эффективном управлении.

Для организации эффективного взаимодействия с контрагентом необходимо:

- предварительного выявления рисков по договорам;
- предупреждения рисков.

Юридическая служба – наиболее распространённая модель организации юридического администрирования. Именно она обеспечивает формализацию отношений между участниками аутсорсинговой схемы. Однако в процессе формирования договора не она является инициатором. Кто это? Это **функциональный заказчик**.

Основным исходным техническим документом для заключения договора является техническое задание (ТЗ), которое устанавливает комплекс требований к содержанию, объему, срокам выполнения работ.

Проект ТЗ может разрабатываться как функциональным заказчиком, так и исполнителем договора на основе исходных требований функционального заказчика. Проект ТЗ, завизированный функциональным заказчиком, передается в контролирующие подразделения для предварительного согласования структуры и содержания ТЗ. После предварительного согласования ТЗ юридическая служба обеспечивает функционального заказчика проектом контракта (договора) для обсуждения и согласования сторонами условий его выполнения в целом. В обсуждении и согласовании сторонами условий договора в целом принимают участие руководители заинтересованных структурных подразделений функционального заказчика.

Проект договора после проработки с исполнителем, функциональным заказчиком согласовывается в установленном порядке на предмет правильности отнесения выделенных финансовых средств по статьям расходов и калькуляции плановой себестоимости, а также с юридической службой на предмет его соответствия законодательству Российской Федерации.

После подписания договора, контроль его исполнения распределяется между соответствующими структурами:

качество и объёмы работ – отдел инженерных систем,

исполнение платежей – бухгалтерия,

соблюдение нормативов законодательства – казначей,

соблюдение нормативов планирования – плановый отдел.

Так, путем специализации и разделения функциональных обязанностей и можно обеспечить работы по обеспечению надёжности инженерных систем существенно снизив их стоимость.

Как показала практика работы на рынке аутсорсинга, все нюансы договором не охватить. Есть множество ситуаций, когда возникают споры. В этих случаях нужно изначально попытаться создать механизм воздействия на контрагента. И он должен стать частью договора.

Вариант разделения. Сумма договора делится на основную, и бонусную. Основная часть зависит от объема услуг, бонусная от качества выполнения. Например, по таким услугам, как клининг, можно вводить систему оценки объекта. По ремонтным работам - описано выше – бонусная часть уплачивается в случае, если оборудование отработало необходимые часы с необходимой производительностью.

Во всех вариантах в договоре оговариваются сроки воздействия при нештатных ситуациях – например, после оповещения срок начала восстановления поврежденного механизма – 4-6 часов независимо от причины поломки. Причину устанавливает потом двусторонняя комиссия и решает: по чьей вине произошло событие.

В завершении хотелось бы отметить несколько моментов - предостережений.

Не следует пытаться ускорять процесс - результат может быть обратным. Но и когда есть полнота картины - не следует излишне затягивать процесс перехода на аутсорсинг.

В техническом задании рекомендуется сразу отражать все условия, задачи. Все требования (например, требование выкупа складских остатков) указывать в тексте договора. Также стоит указать и сроки начала работ. Всегда особое внимание рекомендуется уделить стратегии компании - ключевые компетенции должны оставаться под контролем компании – клиента.

Как показала практика, самая большая проблема в применении аутсорсинга - это неподготовленность процесса и отсутствие необходимой информации.

Вывод.

Проведенный анализ показывает, что при введении аутсорсинговых схем обеспечения технической эксплуатации стоимость эксплуатации может быть снижена в 4 – 5 раз при росте качества и незначительном увеличении рисков. *Целями перехода на аутсорсинг должны стать повышение качества услуг, снижение уровня издержек, высвобождение ресурсов, повышение капитализации компании, расширение бизнеса, а также улучшение имиджа компании. Аутсорсинг способен не только улучшить показатели по прибыли компании, но и перевести компанию из числа выживающих к числу инвестирующих в новое развитие.*

ООО «Системс», 2014

С.А. Филин

Еще по теме:

[Система управления эксплуатацией ЦОД.pdf](#)