



Е. В. Лазько

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫМИ ПРОИЗВОДСТВАМИ

◆ Подходы к выделению вспомогательных производств на аутсорсинг

Растущее значение и привлекательность российских компаний для глобальных фондовых рынков, инвесторов и кредитных организаций заставляет многое пересматривать в подходах в управлению компаниями. Можно выделить тенденции к растущим ожиданиям и давлению со стороны международных корпоративных, финансовых и рейтинговых институтов для:

- увеличения прозрачности и стандартов управления;
- агрессивного роста объемов бизнеса и добавленной стоимости;
- обеспечения устойчивого развития.

На этом пути выведение непрофильных подразделений в самостоятельные бизнес-единицы является логичным действием. Это позволит сократить расходы и сконцентрировать усилия на профильных направлениях бизнеса.

Как правило, сервисные подразделения выводятся за рамки основных производств и приобретают статус самостоятельных юридических лиц, при сохранении имущественного и операционного контроля за их деятельностью со стороны материнских компаний. При этом в подавляющем большинстве случаев не предпринимается попыток радикально преобразовать операционные и организационные формы деятельности сервисных компаний, которые продолжают функционировать по традиционным канонам, сохраняя цепочки замкнутых монополистических отношений с основным заказчиком — материнской компанией.

Для принятия решения о реструктуризации компании должны классифицировать собственные бизнес-процессы как основные-профильные, основные-непрофильные и вспомогательные. К основным-профильным процессам относятся процессы, добавляющие стоимость конечному основному продукту компании. К основным-непрофильным процессам относятся процессы, создающие добав-

ленную стоимость неосновному продукту компании, который горизонтально диверсифицирует бизнес и не соответствует стратегическим планам компании по присутствию в данной отрасли. К вспомогательным причисляются процессы, которые выполняют поддерживающие/обеспечивающие функции, например: ремонт, строительство, транспорт, делопроизводство, ИТ, бухгалтерия. Здесь мы остановимся на вспомогательных бизнес-процессах, но многие принципы применимы и к основным-непрофильным бизнес-процессам.



Елена Васильевна Лазько,
руководитель проектов
компании «МИД-Консалтинг»

После выявления вспомогательных бизнес-процессов следует оценка целесообразности выделения подразделения из состава основного предприятия. На этом этапе проводится анализ рынка услуг, сравнимых с услугами, оказываемыми собственным подразделением. Необходимость анализа связана, во-первых, с возможностью создания монополиста и впадения в зависимость от жизненно важного поставщика, а, во-вторых, с потребностью разработки работоспособного бизнес-плана новых компаний. Инструментом анализа рынка услуг для материнских компаний могут служить тендеры. Второй составляющей этого этапа является анализ эффективности деятельности собственных вспомогательных по-

дразделений и прогнозирование их функционирования в независимой форме.

Для выбранных, по результатам анализа, подразделений проводится ряд мероприятий: разрабатывается детальная стратегия для каждой бизнес-единицы; совершенствуется система управления; происходит постановка эффективной финансовой структуры; оптимизируется операционная деятельность. В некоторых случаях выводимым подразделениям требуются инвестиции в собственные мощности. Для жизнедеятельности компании на открытом конкурентном рынке необходима также постановка функций развития, маркетинга и продаж.

Процессу выделения вспомогательных производств из состава компаний может быть дан качественно новый импульс за счет организации открытого рынка услуг. Для этого материнские компании должны быть открытыми для внешних поставщиков сервисных услуг и устанавливать справедливые цены и равные условия сотрудничества для всех сервисных компаний. Необходима готовность «отпускать» дочерние сервисные компании на внешний рынок. Применение единых требований при выборе поставщиков и стандартизованных тендерных процедур, единые системы контроля и оценки качества будут способствовать повышению самостоятельности и эффективности сервисных компаний.

Вспомогательные бизнес-единицы относительно материнской компании будут работать на аутсорсинге. Аутсорсинг — это передача традиционных и органически присущих организации функций внешним исполнителям. Как эффективный способ оптимизации деятельности предприятия аутсорсинг начал распространяться в 80-е годы XX века. Процессы распространения: аутсорсинг получил взрывной толчок в конце XX столетия, когда он стал инструментом оптимизации структур и деятельности компаний за счет сосредоточения на основном предмете и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям.

◆ **Взаимодействие с выделенными вспомогательными производствами**

Как только вспомогательное подразделение будет выведено на аутсорсинг, оно перестанет подчиняться начальнику производства, главному инженеру и прочим сотрудникам основного предприятия. У этого подразделения появятся собственные цели и задачи. Для сведения к минимуму риска сбоев в ключевом бизнес-процессе необходимо изначально выстраивать взаимоотношения по принципу «потребитель — поставщик». Со стороны основного производства следует жестко регламентировать следующие процессы:

- планирование закупок и контроль: выявление того, что и когда надо получить у аутсорсинговой компании и ведение контроля за этим;
- документирование требований: сведение воедино коммерческих условий и технических требований;
- оценка аутсорсинговых компаний;
- заключение контрактов;
- контроль за выполнением контракта: обеспечение уверенности в том, что показатели работы отвечают контрактным требованиям.

Компаниям надо оценивать и отбирать поставщиков на основе их способности поставлять услуги в соответствии с установленными требованиями. Должны быть определены критерии отбора и периодического оценивания. Тип и степень контроля должны зависеть от влияния поставки продукции или услуги на последующий процесс создания конечного продукта и выходные результаты.

◆ **Планирование закупок и контроль**

Работы по планированию закупок должны выявлять потребности в услугах и сроки выполнения услуг. На этом этапе происходит определение суммарных затрат на закупаемые услуги с учетом их характеристик, цены и своевременности поставки. Особое внимание при этом следует уделять вопросам, критически важным для качества, сроков и себестоимости конечного продукта компании. То есть, необходимо проводить работы, связанные с оценкой и сведением к минимуму рисков, связанных с вспомогательными функциями основного производства.

Для основной компании все продукты и услуги должны считаться закупленными, вне зависимости от того, получе-

ны ли они от независимых поставщиков или от собственных вспомогательных бизнес-единиц. В обоих случаях требования должны быть одинаковыми. На весь процесс закупок следует выделить достаточное время для оценивания поставщиков услуг, изучения требований и рассмотрения контрактов.

Чтобы обеспечить адекватный контроль за закупками, следует сравнивать ход выполнения поставок с их планом и, если требуется, принимать надлежащие меры.

◆ **Документирование требований**

В документированных требованиях указываются: объем поставок, характеристики услуг, надлежащие требования к управлению качеством и сопутствующая документация. Они должны также включать сроки выполнения услуг и право допуска на предприятие аутсорсера. В некоторых случаях указываются требования прослеживаемости и наличия каналов связи. Структура документов должна способствовать получению точных, сопоставимых и полных ответов от потенциальных поставщиков.

◆ **Оценка поставщиков**

Для оценки поставщиков компании устанавливают процедуры, позволяющие как идентифицировать потенциальных поставщиков, так и развивать существующих поставщиков и оценивать их способность поставлять требуемые продукты. Такие процедуры включают:

- анализ качества услуги, цены и реакции на проблемы;
- аудиты систем управления аутсорсера и оценивание их потенциальной способности предоставить требуемые услуги результативно и в рамках заданного графика;
- проверку отзывов, чтобы судить об удовлетворенности потребителя;
- финансовую оценку, позволяющую убедиться в жизнеспособности поставщика;
- предложений;
- оценивание возможностей материально-технического снабжения.

Результаты оценки поставщика представляются в балльной форме, при этом учитываются не только сами показатели, но и их значимость (вес). Наиболее значимыми факторами являются соответствие заявленным требованиям, соблюдение сроков и уровень качества услуг. При подведении итогов оценки, баллы по каждому параметру суммируются и принимается одно из трех решений:

- поставщик способен к совместной работе,
- поставщик условно способен к совместной работе и подлежит последующей оценке,
- определяется неспособность к совместной работе.

Проверки являются важным элементом в оценке эффективности последующего взаимодействия. Проверки могут проводиться самим аутсорсером или от его имени (первая сторона), потребителями (вторая сторона) или независимыми органами (третья сторона). Проверки второй или третьей стороной могут повысить степень объективности оценки перспективы потребителя.

Проверки первой стороной обеспечивают информацию для эффективного анализа со стороны руководства и корректирующих, предупреждающих и совершенствующих действий.

Проверки качества, проводимые второй стороной, обеспечивают доверие потребителя к поставщику. Проверки качества, проводимые третьей стороной, могут осуществляться компетентными органами по сертификации для того, чтобы получить сертификат или зарегистрироваться, обеспечив тем самым доверие к целому ряду потенциальных потребителей. Проверка, проводимая первой стороной, часто называется «внутренней», тогда как проверки качества, проводимые второй или третьей сторонами, часто называются «внешними».

◆ **Заключение контрактов**

При оценке результатов торгов следует выявлять и принимать во внимание все отклонения от требований, содержащиеся в предложении аутсорсера. Оценки итогов торгов должны основываться не только на цене, но также и на других стоимостных показателях, таких как затраты на инспекцию, аудит качества и устранение отклонений. Кроме того, стоит обратить внимание на качество технического исполнения и гарантии надлежащего исполнения. Для объективного проведения конкурсов/тендеров разрабатываются измеримые критерии выбора.

До заключения договора следует максимально учесть воздействие на качество любого компромисса в отношении требований. Контрактные документы следует проверять на предмет содержания результатов любых переговоров, проведенных до заключения контракта.

◆ Контроль за выполнением контракта

Контроль за контрактом должен включать установление надлежащих договорных отношений и интеграцию входных данных от этих отношений в состав общей системы управления компанией. Следует проводить регулярные подтверждения того, что показатели работы вспомогательного производства отвечают требованиям контракта. Результаты этих проверок должны доводиться до сведения всех заинтересованных сторон, а любые мероприятия согласовываться. Для облегчения взаимодействия с аутсорсерами в конфликтных ситуациях компаниям удобно разрабатывать регламенты мероприятий по отношению к каждой категории поставщиков и придерживаться их.

◆ Управление качеством вспомогательных производств

Обеспечение стабильности качества услуг вспомогательного производства компании могут получить путем внедрения и сертификации на вспомогательных производствах системы менеджмента качества (СМК). Постановка менеджмента качества — это задача, консолидирующая общее управление организацией на основе идеологии качества как ее высшей стратегической цели.

Система менеджмента качества является только частью системы менеджмента организации, которая направлена на достижение выходных данных (результатов) в соответствии с целями в области качества — удовлетворять потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон. Цели в области качества дополняют другие цели организации, связанные с рентабельностью, финансированием, развитием и т.п. Различные части системы менеджмента компании могут быть интегрированы вместе с системой менеджмента качества в единую систему менеджмента, использующую общие элементы. То есть, организация, поставившая регулярную деятельность по своим функциональным областям менеджмента, практически готова к внедрению СМК. Для этого ей надо

лишь дополнительно формализовать свои намерения и поставить регулярную деятельность еще в одной функциональной области — области качества. СМК играет интегрирующую роль для всех областей деятельности компании.

Стандарты по менеджменту качества Международной организации по стандартизации (ISO) являются наиболее известными и распространенными в мире. Стандарты ISO универсальны, их можно применять в качестве моделей управления независимо от отрасли, в которой функционирует компания. Основным преимуществом моделей ISO серии 9000 является их признание на мировом уровне, большое количество экспертов и аудиторов и невысокая стоимость услуг по сертификации. Оценка уровня своей СМК компании получают от независимых авторизованных организаций. Соответствие ключевых бизнес-процессов признанным стандартам на системы управления подтверждается сертификатами.

Сертификация вспомогательного производства по стандарту ISO9000 будет гарантировать материнской компании выполнение 8 принципов качества..

- Ориентация на потребителя. Компания зависит от своих потребителей, поэтому должна понимать настоящие и будущие потребности потребителя, выполнять его требования и стремиться превзойти ожидания.

- Лидерство. Лидеры устанавливают единство цели, направления развития и внутренней среды организации. Они создают среду, в которой люди могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации.

- Вовлечение работников. Работники на всех уровнях составляют сущность организации, и их полное вовлечение дает возможность использовать их способности в достижении целей организации.

- Процессный подход. Желаемый результат достигается более эффективно, когда надлежащими ресурсами и видами деятельности руководят как процессами.

- Системный подход к менеджменту. Определение, понимание и ру-

ководство системой взаимосвязанных процессов для данной цели способствует результативности и эффективности организации.

- Непрерывное улучшение. Неизменной целью организации является непрерывное улучшение.

- Подход к принятию решений на основе фактов. Эффективные решения основываются на логическом и интуитивном анализе данных и информации.

- Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Способность организации и ее поставщиков создавать ценности повышается на основе взаимовыгодных отношений.

Внедрение системы менеджмента качества — кропотливый процесс. Для внедрения СМК компании должны выполнить ряд действий, в частности, обучить персонал, описать бизнес-процессы, разработать документацию и обеспечить работоспособность своей системы. При внедрении СМК надо точно определить конечные цели. Формальный подход к внедрению, как правило, не дает эффективного конечного результата. Группа разработчиков СМК должна быть авторитетной для всех подразделений организации и обладать достаточными знаниями по вопросам управления и всем бизнес-процессам организации. Если в компании нет своих специалистов по менеджменту качества, то целесообразно приглашение внешнего консультанта. Консультант не выполнит всей работы компании по разработке СМК, но он владеет глубокими знаниями в области менеджмента качества, компетентен в описании бизнес-процессов и разработке регламентирующей документации.

Компаниям, стоящим на пути реструктуризации, лучше внедрять СМК до вывода вспомогательных производств, а в случае наличия действующей СМК — адаптировать ее на сервисные подразделения. При таком подходе основное производство обретет уверенность в предсказуемости аутсорсинговой компании и получит инструмент контроля за вспомогательными процессами, которые существенно влияют на конечный продукт.

*Из всех способностей самая трудная и самая редкая — это умение управлять.
Соммери*