

Использование аутсорсером процесса клиента для изучения потребностей в аутсорсинге

© 2009 В.Е. Минеев

Рассмотрен следующий круг вопросов: качественное различие аутсорсинга и аутстаффинга; возможность применения аутсорсингового обслуживания на производствах нефтедобывающих предприятий; разработка процесса клиента на производствах нефтедобычи как основа организации качественного аутсорсингового обслуживания.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутстаффинг, процесс клиента, качественное аутсорсинговое обслуживание.

Особенности некоторых составных, неотделимых частей общего бизнес-процесса позволяют отнести нефтедобывающие предприятия к проектным компаниям. Разработку скважины, не говоря уже о месторождении в целом, вследствие непредсказуемости результатов можно отнести к проектной деятельности. Каждое месторождение уникально, каждый объект требует индивидуального подхода. Каждую нефтедобывающую компанию отличают свои особенности: отраслевые, корпоративные.

Для управления проектами в зависимости от потребностей заказчика и специфики его деятельности практикой выработано два вида аутсорсинговых услуг проектного управления:

- аутстаффинг (аутсорсинг специалистов) – аутсорсер несет ответственность за квалификацию представленных специалистов и результаты их работы;
- аутсорсинг функций управления проектом, при котором аутсорсер отвечает за результаты, как отдельных этапов проекта, так и за проект в целом.

При аутстаффинге аутсорсер берет на себя ответственность за предоставление необходимого количества специалистов с требуемыми компетенциями заказчику, при этом заказчик самостоятельно обеспечивает их эффективное применение в соответствии с задачами проекта. Благодаря такому подходу, возможно передавать различные функции проектного управления на аутстаффинг: общее управление проектом; административное, методическое и технологическое обеспечение проекта.

Такой подход позволяет заказчику гибко корректировать состав работ, на которые привлекаются специалисты аутсорсера, перераспределяя задачи между ними, что дает преимущество в условиях, когда на этапе разработки проекта реальный состав работ и трудоемкость оценить сложно, так как в проектной деятельности одни работы опираются на результаты других. Поэтому аутстаффинг является лучшим выбором для компании, которая впервые передает управление проектами на аутсорсинг, или в компании-заказчике, где система управления проектами еще не развита. С другой стороны, аутстаффинг имеет некоторые недостатки. Системным не-

достатком аутстаффинга является его зависимость не только от компетенций привлекаемых специалистов, но и от того, насколько эффективно заказчик обеспечивает использование этих компетенций. Недостаток российской практики заключается в рассмотрении налоговыми органами аутстаффинга как средства ухода от налогов. Нередко налоговые органы оспаривают легитимность, с точки зрения законодательства РФ, работы персонала сторонней компании на штатных рабочих местах компании-заказчика.

При аутстаффинге набор функций и задач, которые должны будут решать специалисты аутсорсера, определяется на этапе заключения договора, устанавливаются потребное количество специалистов, режим и продолжительность их работы, квалификация и набор компетенций, которыми они должны обладать. Заказчик обязан выделить своих представителей, которые обеспечивают взаимодействие персонала аутсорсера с сотрудниками и службами заказчика, координируют работу и при необходимости корректируют состав работ, выполняемых аутсорсером. Стоимость услуг рассчитывается исходя из реально отработанного времени персонала аутсорсера и по достигнутым результатам.

При аутсорсинге функций аутсорсер берет на себя ответственность за выполнение конкретных функций управления проектами компании-заказчика, который, в свою очередь, обеспечивает соблюдение зависящих от него условий выполнения этих функций и их координацию в интересах проекта.

Чаще всего на аутсорсинг передаются следующие функции: составление и контроль выполнения календарного плана проекта; мониторинг состояния трансформируемого проектом объекта; общее администрирование проекта, включая проведение совещаний, исполнение сметы, ведение архива документов, ведение переговоров с подрядчиками, а также поэтапный контроль их деятельности. При аутсорсинге функций также могут решаться задачи, связанные с разрешением конкретного набора задач

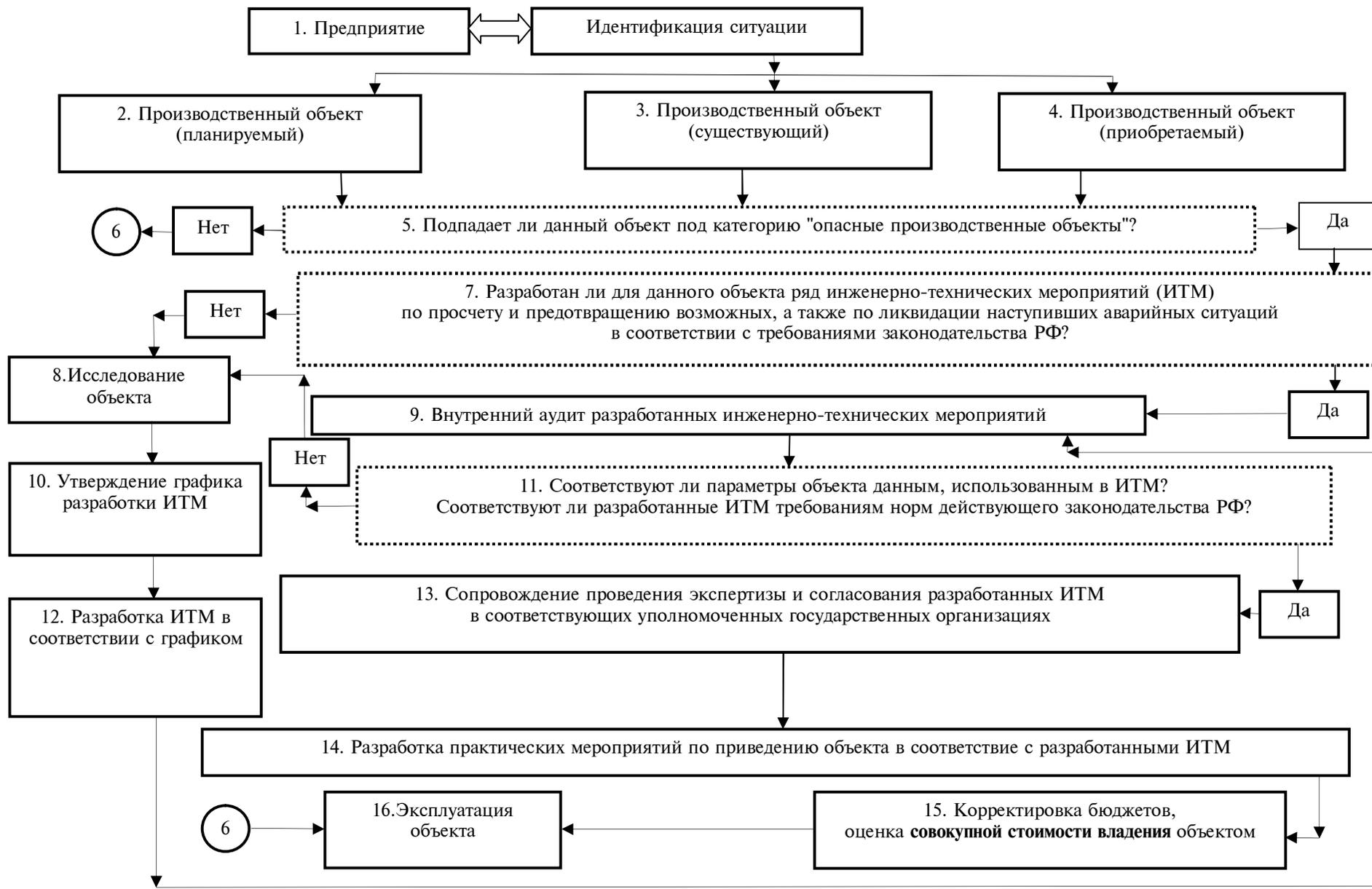


Рис. Процесс клиента
Характеристика основных операций процесса клиента

№ п/п	Наименование	Возможности клиента	Возможности аутсорсера		
			Персонал	Технические средства	Знания
1	Особенности предприятия	Основное направление добычи (производственное, эксплуатационное направление работ)	Основное направление - разработка инженерно-технических мероприятий по анализу и предотвращению выявленных возможных аварийных ситуаций, а также по ликвидации наступивших аварийных ситуаций в соответствии с требованиями законодательства РФ (проектное направление работ)		
2	Производственный объект (планируемый)	Возможен	Аутсорсер владеет программными продуктами и квалифицированным персоналом для сопровождения проведения государственных экспертиз ИТМ		
3	Производственный объект (существующий)	Есть в наличии	Аутсорсер владеет программными продуктами и квалифицированным персоналом для сопровождения проведения государственных экспертиз ИТМ		
4	Производственный объект (приобретаемый)	Возможен	Аутсорсер владеет программными продуктами и квалифицированным персоналом для сопровождения проведения государственных экспертиз ИТМ		
5	Подпадает ли данный объект под категорию "опасные производственные объекты"?	Подлежит проверке	Аутсорсер владеет программными продуктами и квалифицированным персоналом, нормативно-технической базой для производства квалифицированной экспертной оценки категории объекта		
6	Разработан ли для данного объекта ряд ИТМ по анализу и предотвращению выявленных возможных аварийных ситуаций, а также по ликвидации наступивших аварийных ситуаций, в соответствии с требованиями законодательства РФ?	Нет возможности произвести квалифицированную оценку	Осуществляет квалифицированную, экспертную оценку на договорной основе		
7	Исследование объекта	Нет возможностей осуществления	Есть в наличии	Есть в наличии	Есть в наличии
8	Внутренний аудит разработанных ИТМ	Нет возможностей квалифицированного проведения	Осуществляет квалифицированное, экспертное проведение на договорной основе		
9	Утверждение графика разработки ИТМ	Подлежит разработке	Действует в соответствии с утвержденным графиком		
10	Соответствуют ли параметры объекта данным, использованным в ИТМ? Соответствуют ли разработанные ИТМ требованиям норм действующего законодательства?	Нет возможностей квалифицированной оценки	Осуществляет квалифицированную, экспертную оценку параметров объекта на договорной основе		
11	Разработка ИТМ в соответствии с графиком	Нет возможностей квалифицированной разработки	Осуществляет квалифицированную, экспертную разработку ИТМ на договорной основе		
12	Сопровождение проведения экспертизы и согласования разработанных ИТМ в соответствующих уполномоченных государственных организациях	Нет возможностей квалифицированного проведения	Осуществляет квалифицированное, экспертное проведение на договорной основе		
13	Разработка практических мероприятий по приведению объекта в соответствие с разработанными ИТМ	Нет возможностей квалифицированной разработки	Осуществляет квалифицированную, экспертную разработку на договорной основе		
14	Корректировка бюджетов, оценка совокупной стоимости владения	Проводит в соответствии с разработанными ИТМ	При необходимости аутсорсер подключается к корректировке бюджетов и оценки стоимости владений		
15	Эксплуатация объекта	Осуществляется	Осуществляется периодический экспертный контроль на договорной основе		

по проекту (реестра проектов, календарного плана, договоров).

Основным преимуществом данного подхода является лучшая прогнозируемость результативности работ, но требуется формализованность процессов управления проектами у заказчика для определения и обеспечения регламента выполнения функций, передаваемых на аутсорсинг. Этот метод целесообразно применять для устоявшихся процессов (например, накопив опыт аутсорсинга специалистов) или при возможности обеспечить существенную автономность реализуемой функции.

При аутсорсинге функций на этапе заключения договора определяются функции, передаваемые на аутсорсинг, регламент взаимодействия с подразделениями заказчика при выполнении этих функций. Дополнительными (восхищающими, по терминологии Н. Кано) услугами аутсорсера будет адаптация методологии работы аутсорсера под существующую корпоративную методологию компании-заказчика (при условии ее непротиворечивости требованиям действующего законодательства). Стоимость услуг обычно является фиксированной и определяется договором.

Для более полного удовлетворения потребностей заказчика аутсорсеру необходимо изучить процесс клиента.

Определение термина “процесс клиента” целесообразно начать с определения термина “процесс”.

Процесс (от лат. *processus* - продвижение) - 1) последовательная смена состояний стадий развития; 2) совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата. В соответствии с этим под клиентским процессом (процессом клиента) будем понимать совокупность последовательных действий (операций) клиента, направленных на разрешение возникших перед ним задач, которые он не может решить собственными силами и средствами. В данном определении выражение “...которую он не может решить собственными силами и средствами” предполагает наличие у клиента потребности обращаться к стороннему поставщику (исполнителю) для взаимодействия с целью решения возникшей проблемы. При этом возможно выполнение сторонним поставщиком (исполнителем) как всех операций, в которых нуждается клиент, так и выборочных, в зависимости от вариантов работы.

Если мы попытаемся для аналогии сравнить рассматриваемый нами термин с существующим в отрасли компьютерных технологий термином “клиентский процесс”, получим интересные совпадения.

В IT-технологиях клиентский процесс в архитектуре клиент-сервер - процесс, выполняемый на стороне клиента и по мере необходимости посыла-

ющий запрос серверному процессу на выполнение некой задачи.

Если рассматривать архитектуру клиент-сервер как взаимодействие потребителя (клиентский терминал), решающего свою задачу с производителем (сервером), то обычно клиентский процесс управляет пользовательским интерфейсом, контролирует вводимые пользователем данные (описывает техническое задание для исполнителя - аутсорсера), распределяет запросы серверным процессам (ставит задачи предприятию-поставщику), может выполнять бизнес-логику приложенной (может при определенных условиях выполнять некоторые работы самостоятельно). Особые моменты, в которых состояние клиента изменяется по параметру “способность выполнить задачу” от значения “могу выполнить задачу самостоятельно” до значения “не могу выполнить задачу самостоятельно”, можем считать базовыми для организации точки взаимодействия в рассматриваемом примере сервера с клиентским терминалом, в нашем случае - клиента с предприятием.

Рассмотрим клиентский процесс нефтедобывающего предприятия. Изучим клиентскую задачу производственного объекта (см. рисунок).

В таблице представлены результаты оценки возможностей клиента и аутсорсера, обусловленных особенностями процесса клиента. Операции процесса клиента пронумерованы аналогично рисунку. Возможности клиента оцениваются аутсорсером экспертным методом по 10-балльной шкале. Свои возможности аутсорсер оценивает аналогично по трем параметрам: 1) обладает ли он квалифицированным персоналом для решения данной задачи, 2) обладает ли он необходимыми техническими средствами для решения данной задачи и 3) обладает ли он необходимыми знаниями. На основании изучения процесса клиента аутсорсер формирует список задач, трудоемкость задач, контракт с учетом специфики клиента и производственного объекта, стоимость выполнения отдельных этапов и проекта в целом. Совместно с клиентом принимается решение о виде аутсорсинга, который устраивает клиента: аутсорсинг функциональный или аутстаффинг.

В качестве примера в таблице рассмотрен клиентский процесс нефтедобывающей компании № 1 по отношению к аутсорсеру ООО НПО “Современные нефтегазовые технологии” в части разработки инженерно-технических мероприятий по анализу и предотвращению выявленных возможных аварийных ситуаций, а также по ликвидации наступивших аварийных ситуаций в соответствии с требованиями законодательства РФ.

Поступила в редакцию 07.03.2009 г.