

Петер Готтшальк,
Ханс Солли-Сетер



ИТ-аутсорсинг

построение
взаимовыгодного сотрудничества



АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Managing Successful IT Outsourcing Relationships

Petter Gottschalk
Norwegian School of Management, Norway

Hans Solli-Sæther
Norwegian School of Management, Norway

IRM Press

**Publisher of innovative scholarly and professional
information technology titles in the cyberage**

Hershey • London • Melbourne • Singapore

ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества

Петер Готтшальк, Ханс Солли-Сетер

Перевод с английского



Москва
2007

УДК 004; 65.011
ББК 32.97; 65.290-2
Г74

Издано при содействии компании НР

Переводчики А. Петров, А. Сатунин
Редакторы О. Нижельская, М. Суханова, М. Савина
Выпускающий редактор О. Нижельская

Готтшалк П.

Г74 ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества / Петер Готтшалк, Ханс Солли-Сетер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 390 с.

ISBN 5-9614-0434-X

Книга обобщает многочисленные исследования, посвященные вопросам развития ИТ-аутсорсинга. Представленные теоретические концепции и примеры из практики известных компаний дают возможность понять суть явления ИТ-аутсорсинга, особенности управления им и основные факторы, влияющие на его эффективность.

Авторы подробно анализируют все этапы и составляющие процесса взаимодействия компании — поставщика аутсорсинговых услуг и фирмы-клиента: подготовку и подписание контракта, передачу ИТ-активов, обеспечение работы персонала, оценку выполнения заказа и пр.

Книга рекомендуется к прочтению руководителям компаний, использующих аутсорсинговые услуги или только планирующих их использование; ИТ-менеджерам; специалистам по ИТ, работающим по аутсорсинговым контрактам.

УДК 004; 65.011
ББК 32.97; 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 5-9614-0434-X (рус.)
ISBN 1-59140-760-5 (ис, англ.)
ISBN 1-59140-761-3 (ис, англ.)

© Idea Group Inc., 2006. All rights reserved
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	9
Предисловие	11
От авторов	13
Глава I. Введение.....	15
Три исследованных международных проекта внедрения	18
Глава II. ИТ-аутсорсинг	21
Трансформационный аутсорсинг.....	22
Решение об аутсорсинге.....	25
Рынки аутсорсинговых услуг.....	26
Аутсорсинг бизнес-приложений	29
Аутсорсинг бизнес-процессов.....	31
Достижение зрелости.....	33
Диффузия инноваций	36
Определения аутсорсинга.....	37
Пример: офшорный аутсорсинг бизнес-процессов в страховании	44
Пример: Министерство по делам семьи и ребенка	45
Проект внедрения: полный аутсорсинг и сильная внутренняя команда	46
Глава III. Некоторые основополагающие концепции	49
Схемы создания стоимости	49
Инфраструктура электронного бизнеса	60
Ценность предложения поставщика	77
Организация ИТ-функций	82
Эффективность аутсорсинга.....	84

Взаимовыгодное сотрудничество	86
Возможности аутсорсинга	86
Опасности, связанные с аутсорсингом	89
Пример: NetCom.....	97
Пример: DuPont.....	98
Проект внедрения: крупнейший контракт в Европе	98
Глава IV. Теории информационного аутсорсинга.....	101
Теория транзакционных издержек	101
Неоклассическая экономическая теория	108
Теория договорных отношений.....	109
Теория ключевой компетентности.....	119
Теория агентских отношений	125
Теория зависимости от ресурсов	127
Теория альянсов и партнерства.....	146
Теория отношений обмена	150
Теория заинтересованных сторон	155
Теория границ компаний.....	158
Теория социального обмена	162
Сравнение теорий.....	166
Пример: British Aerospace.....	166
Пример: North Cape Minerals	171
Пример глобальной сделки.....	172
Глава V. Стратегия на начальном этапе	175
Особая природа информационных технологий.....	175
Возможные варианты сорсинга	177
Глобальный аутсорсинг.....	186
Стратегическое планирование для ИТ	191
Управление проектом	199
Выводы.....	205
Примеры: стратегии начального этапа	205
Глава VI. Стадии и действия.....	209
Стадия 1: определение перспективы	209
Стадия 2: оценка	210
Стадия 3: переговоры	212
Стадия 4: переход	213
Стадия 5: совершенствование.....	214
Стадия 6: зрелость	218

«Проклятие победителя»	219
Выводы.....	220
Примеры: стадии развития отношений.....	220
Глава VII. Подготовка контракта	225
Структура контракта	225
Передача активов	227
Распределение риска	228
Обновление технологии	230
Срок действия контракта	231
Дью дилидженс.....	232
Отношения аутсорсинга.....	233
Управление отношениями	235
Договоренности об оплате.....	236
Разрешение споров.....	238
Государственный сектор	240
Выводы.....	241
Примеры: составление контракта и управление контрактом.....	241
Глава VIII. Проблемы, связанные с персоналом	245
Сокращение штатов в ИТ-службах	245
Вопросы занятости	246
Проблемы пенсионного обеспечения	248
Прогнозные факторы постоянных ожиданий заинтересованных сторон.....	249
Устойчивость административных ожиданий.....	258
Восприятие своей роли «пересаженными» сотрудниками	267
Выводы.....	268
Примеры: передача ИТ-сотрудников.....	269
Глава IX. Структуры управления.....	271
Общий взгляд на управление аутсорсингом	271
Концепция взаимодействия.....	279
Системы управленческого контроля.....	283
Измерение эффективности	287
Отношения партнерства.....	291
Качество партнерства	293
Заинтересованные стороны.....	297
Жесткий и мягкий подходы	299
Модель управления ИТ-аутсорсингом	301

Выводы.....	309
Примеры: структуры управления	309
Глава X. Затраты, выгоды и риски	313
Экономика производства и экономика транзакций	313
Скрытые издержки.....	319
Издержки, обусловленные окончанием контракта	321
Выгоды	322
Отношение к стратегическому риску	324
Выводы.....	328
Примеры: затраты на аутсорсинг	328
Глава XI. Управление знаниями	331
Управление интеллектуальным капиталом	331
Привлекательность предложений поставщика	336
Управление бизнес-процессами	337
Технология управления знаниями	339
Стадии технологического развития	343
Выводы.....	351
Примеры: сохранение и восстановление навыков	351
Глава XII. Стратегия выхода	353
Обдумывай выход!	353
Принятие стратегического решения о прерывании контракта	355
Прерывание контракта.....	357
Управление выходом.....	360
Управление проектом	363
Выводы.....	366
Примеры: стратегии выхода	367
Заключение.....	368
Библиография	372
Об авторах	385
Предметный указатель.....	386



Предисловие к русскому изданию

Дорогой читатель!

Вашему вниманию предлагается книга, дающая полное представление об ИТ-аутсорсинге. На мой взгляд, сегодня российские управленцы, специалисты и консультанты как никогда нуждаются в издании, сочетающем в себе практическую ценность и богатую теоретическую базу.

Появление этой книги на российском рынке закономерно. Последние несколько лет рынок ИТ-аутсорсинга в России демонстрирует рост, в разы превышающий темпы роста ИТ-рынка в целом. Эта динамика свидетельствует о качественном изменении российского бизнеса: деятельность компаний становится прозрачнее, растет доверие к партнерам. Я помню, как в конце 90-х годов менеджеры и собственники российских компаний крайне настороженно относились к ИТ-аутсорсингу, опасаясь потерять контроль над собственными информационными системами. Компании опасались возможных утечек данных, информационная закрытость, как правило, превалировала над задачами повышения эффективности бизнеса. Другим распространенным мнением была «дороговизна» услуг внешнего поставщика, что в большинстве случаев не подкреплялось объективной оценкой качества этих услуг. В целом отношение к ИТ-аутсорсингу было достаточно скептическим.

Одна из главных идей книги Петера Готтшалька состоит в том, что компания должна четко осознавать — что, где, когда и как отдавать на аутсорсинг. Только так она сможет добиться основных целей аутсорсинга — оптимизировать издержки и сосредоточиться на ключевых областях своего бизнеса. Сегодня многие компании и государственные организации в России вышли на другой уровень принятия управленческих решений об аутсорсинге. Я наблюдал эти изменения изнутри и с восхищением могу сказать, что многие ведущие российские предприятия всего за несколько лет прошли путь, на который у их европейских и американских конкурентов ушли десятилетия. Сегодня российские компании по многим показателям в сфере управления и организации бизнес-процессов не уступают ведущим западным компаниям. Начиная аутсорсинговый проект, они обращают внимание не столько на цену, сколько на задачи, связанные с достижением планируемых бизнес-результатов, репута-

цию поставщика, его опыт успешной реализации проектов, методологию и наличие квалифицированных кадров.

Еще одна важная идея книги, которую необходимо усвоить, — идея о том, что универсальных решений не существует. В нашей компании мы осознали это, когда начали работать в российских регионах, где зачастую заказчики ожидали от нас совсем не те услуги, которые оказывались в центре нашего внимания. В первую очередь такая ситуация обусловлена индивидуальными особенностями развития бизнеса каждой компании, ее стратегией, приоритетами и задачами. Стоит ли говорить, насколько важным в таких условиях становится вопрос установления доверительных партнерских отношений между сервис-провайдером и потребителем ИТ-услуг? Дух партнерства, приоритет долгосрочных отношений над получением краткосрочной прибыли — это не пустые слова, а, пожалуй, единственно возможный путь достижения настоящего долгосрочного лидерства на рынке. Для этого необходимо создать экосистему, в которой будут успешно реализованы интересы заказчиков, поставщиков и партнеров компании. В данной ситуации аутсорсинг становится не столько средством снижения издержек и концентрации на ключевых бизнес-процессах, сколько инструментом, позволяющим осуществлять фундаментальные стратегические изменения бизнеса компании.

Прочитав эту книгу, вы прежде всего ознакомитесь с систематизированным и обобщенным опытом тысяч ведущих мировых специалистов, накопленным крупнейшими мировыми ИТ-компаниями. В то же время анализ и глубокая теоретическая проработка основных аспектов аутсорсинга помогут даже сложившемуся специалисту в сфере ИТ-услуг по-новому взглянуть на многие вещи и начать использовать ИТ-аутсорсинг как инструмент, способствующий реализации бизнес-стратегии компании-заказчика. Даже после многих лет, проведенных в компании HP — одном из лидеров мирового рынка ИТ-аутсорсинга, я почерпнул много нового для себя из этой книги.

Желаю интересного чтения и профессиональных успехов!

*Оуэн Кемп,
вице-президент HP,
генеральный директор HP Россия*

Предисловие

Авторы этой весьма актуальной книги Петер Готтшальк и Ханс Солли-Сетер методично разрабатывают тему ИТ-аутсорсинга, обсуждают принципы и методы эффективного управления отношениями аутсорсинга, которые чрезвычайно важны для успеха любой организации. Эта книга обобщает их академический и исследовательский опыт, а также практический опыт профессора Готтшалька, приобретенный за время работы на должностях директора по ИТ и генерального директора крупной фирмы.

Четверть века назад, когда ИТ-аутсорсинг только зарождался, о нем мало кто знал. Но в настоящее время он превратился в глобальную индустрию с оборотом около 500 млрд долл. Дискуссии о том, стоит ли передавать на аутсорсинг ИТ-функции, ушли в прошлое: ИТ-аутсорсинг стал общепризнанным явлением, и никто не сможет остановить его развитие.

Аутсорсинг информационных технологий охватывает многие области, в том числе управление сетями связи, обслуживание технических и программных средств, управление приложениями, информационными системами и бизнес-процессами. Расходы на ИТ-аутсорсинг составляют значительную часть всех затрат на информационные технологии. Однако многие руководители не вполне четко представляют все аспекты ИТ-аутсорсинга, а потому существуют опасения, что они не сумеют использовать те возможности, которые аутсорсинг открывает для бизнеса.

Исследование Гартнера показало, что в последние годы снизилась удовлетворенность директоров по ИТ результатами работы с аутсорсерами. По-видимому, это объясняется тем, что они недостаточно четко представляют, какие функции необходимо, а какие не следует передавать на аутсорсинг, когда, где и как это нужно делать, как управлять контрактами на аутсорсинг. Надо сказать, что умение найти ответ на эти и подобные им вопросы — один из самых трудных, важных и значимых бизнес-навыков, необходимых для успеха компании. Клиенты и поставщики услуг тоже до сих пор не могут понять, какими способами можно обеспечить эффективность отношений аутсорсинга.

Данная книга дает ясные и исчерпывающие ответы на все эти вопросы, она охватывает все аспекты аутсорсинга, освещает его возможности и связанные с ним риски. Для практиков эта книга полезна тем, что в ней последовательно описаны все этапы аутсорсинга, подробно рассмотрен процесс разработки контракта, рассказано о структурах управления, проанализированы проблемы,

касающиеся затрат и управления персоналом, а также собственно аутсорсинга. Теоретический анализ различных аспектов аутсорсинга, в частности использование теории ресурсоемкости и схем создания стоимости для демонстрации возможностей аутсорсинга с точки зрения не только снижения затрат и совершенствования управления организацией, но и осуществления в ней фундаментальных стратегических изменений, придает книге достаточную академическую строгость.

Следует особо отметить, что в книге есть главы, посвященные как стратегии входа, так и стратегии выхода из аутсорсинга, которые могут помочь читателям сформировать отношения доверия и обеспечить эффективное руководство в рамках аутсорсинга. Приведенные в книге примеры, в которых анализируются реальные сценарии, помогут читателям лучше понять практические аспекты данной темы.

В общем, эта книга представляет собой развернутое руководство по всем аспектам ИТ-аутсорсинга. Мы настоятельно рекомендуем ее и практическим работникам, и ученым, и высшим должностным лицам, и консультантам.

*Виджей Ханделвал,
Сидней, Австралия*

От авторов

В настоящее время рынок ИТ-аутсорсинга быстро развивается и расходы на внешнее ИТ-обслуживание как в частных, так и в государственных организациях постоянно растут. За последние десять лет уверенность в том, что аутсорсинг может решить все проблемы ИТ-обслуживания, лишь окрепла. Действительно, решения, касающиеся ИТ-аутсорсинга, чрезвычайно важны, так как их реализация приводит к значительным организационным и институциональным изменениям. Возникла настоятельная необходимость в разработке надежной стратегии и методов управления аутсорсингом.

ИТ-аутсорсинг — это практика передачи компании-аутсорсеру всех или части ИТ-функций организации. И хотя, наверное, никогда раньше ИТ-функции в компании не были настолько важны для достижения успеха в бизнесе, как сейчас, тем не менее ИТ-аутсорсинг развивается невиданными темпами.

К сожалению, многие руководители пока не осознали всей сложности процесса ИТ-аутсорсинга. Этот процесс затрагивает технологические и коммерческие цели компании и соответствующие виды деятельности, так что компаниям приходится разрабатывать стратегии и структуры, которые соответствовали бы уровню аутсорсинга. Есть несколько важнейших факторов успеха, которые зависят от взаимоотношений с внутренними и внешними заинтересованными сторонами.

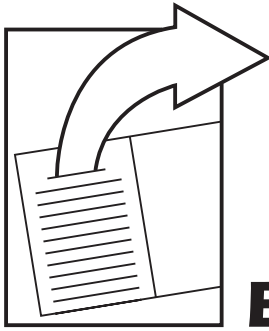
Главное внимание в этой книге уделено основным вопросам стратегии, структуры и управления отношениями при ИТ-аутсорсинге. Мы видим свою задачу в том, чтобы на базе хорошо известных теоретических подходов и опыта, приобретенного в ходе анализа нескольких конкретных хозяйственных ситуаций, разработать модели, выделить самые важные направления сложного процесса ИТ-аутсорсинга и описать обусловленные им взаимоотношения.

Эта книга рассчитана на студентов и аспирантов, а также на специалистов как компании-клиента, так и компании-аутсорсинга. Студенты, изучающие управление информационными системами, узнают из нее, каким образом, опираясь на теорию ресурсоемкости, можно реструктурировать ИТ-организации. Аспиранты заинтересуются тем, каким образом стратегия формирует будущий сорсинг и как меняются управленческие роли по мере реализации стратегии сорсинга. Поставщики оценят глубокое понимание концепции потребительской привлекательности услуг, а также проблем формальных согла-

шений и взаимоотношений. Клиентов заинтересует глубокий анализ проблем стратегического выбора и управления отношениями.

Несмотря на то что ИТ-аутсорсинг относится к сфере бизнес-практики, он оказывает огромное влияние на развитие теории коммерческих организаций. ИТ-аутсорсинг, если рассматривать его как отдельную дисциплину, базируется на других концепциях и дисциплинах, тесно связанных между собой: это и международный бизнес, и маркетинг, и психология, и управление технологиями, и стратегическое управление, и управление проектами, и управление знаниями, а также финансы, экономика, организации, традиционное управление, политология, бихевиоризм. Например, в процессе принятия решений по аутсорсингу важную роль играет теория транзакционных издержек. Пример теории зависимости от ресурсов, включая концепцию использования баз знаний, также демонстрирует высокую значимость научного подхода к моделям ИТ-аутсорсинга. В этой книге представлены и в целях эффективного обучения синтезированы модели ИТ-аутсорсинга и рекомендации, разработанные на основе хорошо известных теорий, нашего опыта ведения бизнеса, исследований в смежных областях и конкретных примеров ИТ-аутсорсинга.

*Петер Готтшальк, Ханс Солли-Сетер,
Осло, Норвегия, октябрь 2004 г.*



Введение

ИТ-аутсорсинг, то есть практика передачи ИТ-активов, арендованных мощностей, персонала и управленческой ответственности сторонним организациям стала приобретать характер очевидной тенденции уже с 1989 г., когда на этот, беспрецедентный в то время шаг решилась компания Kodak. За последние годы значительную долю своих ИТ-функций на аутсорсинг передало немало частных и государственных организаций по всему миру, включая British Aerospace, British Petroleum, Канадское почтовое ведомство, Chase Manhattan Bank, Continental Airlines, Continental Bank, First City, General Dynamics, Управление налоговых сборов Великобритании, JP Morgan, Kodak, Lufthansa, McDonnell Douglas, правительство Южной Австралии, Swiss Bank, Xerox и Commonwealth Bank of Australia (Hirschheim & Lacity, 2000).

Какие же действия, связанные с приобретением информационных ресурсов, их размещением и управлением ими на уровне предприятия, должна предпринимать организация? В 1980-е гг. специалисты в сфере ИТ уделяли этой проблеме существенное внимание, обсуждая главным образом преимущества централизованной, децентрализованной и интегрированной моделей управления ИТ-ресурсами. На протяжении десятилетия исследователи вели споры и в конце концов пришли к согласию по вопросам влияния различных факторов на выбор предприятием конкретной модели управления (Sambamurthy & Zmud, 2000).

В настоящее время, впрочем, становится ясно, что накопленный опыт уже недостаточен для выработки подходов в современных условиях. С появлением таких новых механизмов, как соглашения о поставках, использование стратегических альянсов, ролей, команд, процессов и неформальных отношений, ставших для руководства компаний основными средствами управления корпоративной ИТ-архитектурой, традиционная логика управления перестала существовать.

Сегодняшние ИТ-компании вынуждены справляться с неимоверными трудностями, связанными с получением современных технических знаний; привлечением, удержанием, мотивацией и повышением производительности труда ИТ-персонала; неразберихой на ИТ-рынке, вызванной быстрым ростом числа продуктов, услуг и поставщиков; подписанием договоров и управлением широким спектром взаимосвязей с отдельными контрагентами по соглашениям аутсорсинга. Все чаще поставщики продуктов и услуг в ИТ-сфере одновре-

менно воспринимаются как фирмы, предоставляющие экономически выгодные технологические решения «на расстоянии», а также как активные деловые партнеры с неограниченным потенциалом для развития бизнеса и ИТ-ресурсов компании. Предоставление ИТ-услуг из разряда оперативной работы перешло в число тактических и даже стратегических направлений, среди которых — формирование альянсов с производителями, консультантами и сторонними поставщиками услуг и управление их деятельностью с целью эффективного привлечения активов, опыта и знаний.

По мере того как рынок аутсорсинга развивался, был изучен ряд важных аспектов, связанных с принятием решений об ИТ-аутсорсинге. Эти исследования представляют собой анализ конкретных ситуаций и обзоры сложившейся на сегодня практики аутсорсинга, анализ рисков и преимуществ аутсорсинга с точки зрения практикующих специалистов, а также выявление наилучших примеров, демонстрирующих удачные и неудачные подходы (Hirschheim & Lacity, 2000). Многие из этих исследований будут представлены в книге.

Современные исследования в целом показывают, что компании, как правило, используют избирательное снабжение (*selective sourcing*), в то время как схемы аутсорсинга становятся все сложнее. С аутсорсингом связано немало рисков и преимуществ. Посвященные ему исследования, как правило, свидетельствуют о том, что для тех фирм, которые наиболее склонны к масштабному аутсорсингу, характерно нестабильное финансовое положение, неуверенное выполнение ИТ-функций, низкий статус специалистов этой области. Споры же о том, от чего зависит успешная практика аутсорсинга, не утихают и по сей день.

Причина популярности аутсорсинга кроется в том, что ряд предприятий видят в нем способ получения дополнительной стоимости, превышающей ту, которую обеспечивают сотрудники собственного компьютерного центра или свои специалисты по информационным системам (ИС). Компания — поставщик аутсорсинговых услуг выигрывает благодаря эффекту масштаба и наличию тех базовых компетенций, которые трудно сформировать компании, не специализирующейся на услугах в сфере ИТ. Специальные знания и умения поставщика оказываются полезными для многих клиентов, а опыт работы в многочисленных проектах, связанных с ИС, лишь повышает степень подготовки поставщика. Аутсорсинг позволяет компании, не имеющей постоянной потребности в компьютерной обработке данных, платить только за то, чем она непосредственно пользуется, и не строить собственный вычислительный центр, мощности которого время от времени не будут загружены. Ряд фирм прибегает к аутсорсингу либо из-за того, что их персонал, обслуживающий ИС, не успевает следить за техническими новшествами или не способен к их внедрению в бизнесе, либо из-за стремления руководства высвободить дефицитных, дорогостоящих и талантливых специалистов для выполнения работ с более высокой отдачей (Laudon & Laudon, 2005).

Не всем компаниям выгоден аутсорсинг, и его недостатки способны повлечь серьезные проблемы, если руководство не вполне их понимает и не осуществляет управления на должном уровне. Многие фирмы недооценивают расходы на выбор поставщиков услуг в ИТ-сфере, на переход к услугам новой компании, а также на мониторинг ее услуг для того, чтобы обеспечить соблю-

дение договорных обязательств. Эти расходы носят, как правило, скрытый характер и обычно уменьшают ожидаемую от аутсорсинга отдачу. Передавая ответственность за развитие и управление ИС на другую организацию, компания может утратить контроль над функционированием ИС. Если компании не хватает знаний и опыта для уверенного проведения переговоров и грамотного заключения контракта, ее зависимость от фирмы-поставщика может привести к высоким издержкам или потере контроля над собственной технологической сферой. Особенно тщательно следует подходить к случаям, когда субподрядчик по аутсорсингу внедряет и администрирует приложения, дающие компании те или иные конкурентные преимущества. Прибыль от ИТ-аутсорсинга получают те компании, которые смогут четко определить его значение и задачи конкретной компании-аутсорсера, а также грамотно выстроить взаимоотношения с ним.

В книге две части. В первой, включающей главы I–IV, закладываются основы, необходимые для понимания и анализа ИТ-аутсорсинга как явления. Здесь дается определение основных понятий (глава II), говорится о преимуществах и недостатках аутсорсинга, об альтернативных решениях, инфраструктуре электронного бизнеса (глава III), а также теориях ИТ-аутсорсинга (глава IV). Во второй части книги рассматриваются важнейшие аспекты управления, необходимые для успешного ИТ-аутсорсинга (рис. 1.1). Чтобы добиться успешного управления отношениями такого рода, следует разработать стратегию начального этапа и стратегию завершающего этапа аутсорсинга. Залог успеха таких отношений состоит в их поэтапном развитии и поэтапном взаимодействии сторон (формировании видения, оценке, переговорах, передаче инфраструктуры, ее совершенствовании и выполнении необходимых функций), а также в заключении договора с определением его структуры и освещением таких вопросов, как передача активов, распределение рисков, обновление технологий, срок действия договора, управление отношениями, соглашение о размере вознаграждения и разрешение споров. Главы VI и VII посвящены управлению отношениями аутсорсинга, в которых фигурируют четыре основных элемента: персонал, управленческие структуры, издержки и управление знаниями.

При ИТ-аутсорсинге поставщику и клиенту необходимо постоянно обмениваться знаниями и их расширять. В основе любой предоставляемой, потребляемой и оцениваемой услуги лежит обмен знаниями между сотрудниками поставщика и клиента. Если такой обмен организован плохо либо не организован вовсе, возникнет непонимание, ведущее к низкому качеству обслуживания клиента. Если поставщик и клиент, напротив, внедрили современную систему управления знаниями, предоставление услуг и развитие сервиса будут успешны и эффективны. Поскольку обмен знаниями в ИТ-аутсорсинге очень важен, мы включили в наше исследование главу об управлении знаниями, которую вы и найдете в конце книги. Ее значение станет для нас очевидной после того, как мы обсудим предложение поставщика. А оно, как правило, включает такие компетенции, как развитие персонала и методологий, а также управление отношениями с клиентами. Управление знаниями — основной движущий механизм роста взаимодополняемости партнеров и расширения компетенций.

На базе известных теоретических принципов и опыта, полученного в ходе изучения многочисленных кейсов, мы хотим разработать модели и руководства по управлению комплексным процессом ИТ-аутсорсинга и возникающими при

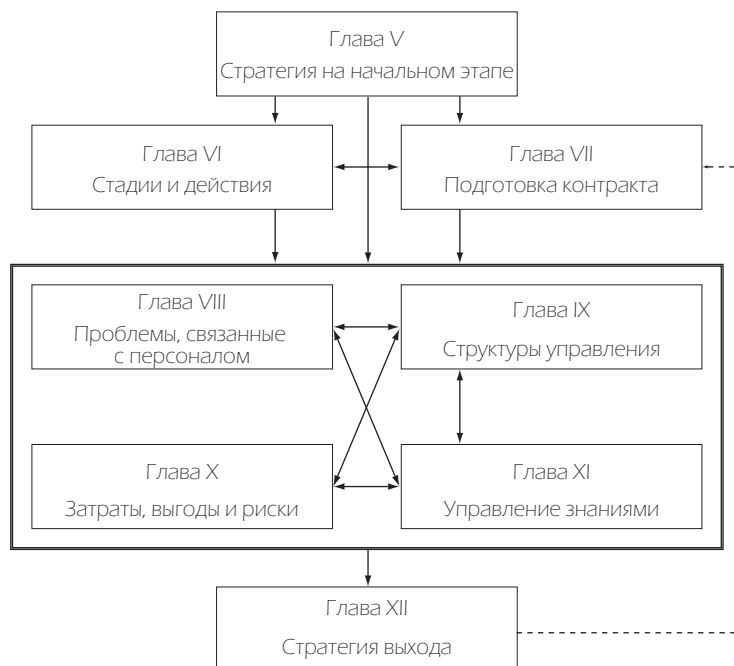


Рис. 1.1. Важнейшие аспекты успешного управления ИТ-аутсорсингом

этом отношении. Именно этому и посвящена книга. Чтобы подчеркнуть сущность наших рекомендаций, в последнем разделе глав V–XII мы излагаем свой взгляд на успешное управление отношениями аутсорсинга в ИТ-сфере.

Три исследованных международных проекта внедрения

Чтобы понять присущие ИТ-аутсорсингу проблемы и важнейшие факторы, лежащие в основе успешного управления им, необходимо было изучить практический опыт компаний. Исследования, проведенные в июле – сентябре 2004 г., должны были ответить на главный вопрос: «Как фирмы-клиенты и фирмы-поставщики управляют отношениями в процессе информационного аутсорсинга?»

Для определения круга рассматриваемых проектов учитывалось то, насколько важную роль играл проект для формирования видения проблемы или развития теории. «Наш интерес к проекту как таковому вторичен, проект играет лишь вспомогательную роль и упрощает понимание иных аспектов исследования. Выбор конкретного проекта для рассмотрения обусловлен тем фактом, что он, как мы надеемся, сможет расширить наше представление об этих — “иных” — аспектах» (Stake, 1994, p. 237). В итоге все три проекта были отобраны

благодаря их принципиальным особенностям с точки зрения осуществления аутсорсинга. Другими словами, мы отобрали их, поскольку проект ABB — IBM глобален, контракт между SAS и CSC относится к числу крупнейших сделок в Европе, а договор между Rolls-Royce и EDS имеет самый зрелый характер. Каждый из этих проектов уникален, поскольку представляет собой сотрудничество крупнейших мировых компаний-клиентов из разных отраслей экономики и крупнейших мировых компаний — поставщиков услуг аутсорсинга. В каждом проекте от клиента к поставщику перешло более тысячи единиц персонала, что сформировало обширную базу для изучения отношений между поставщиком и клиентом и обусловило интерес к проекту с точки зрения целей исследования. Ряд сведений об изученных нами отношениях информационного аутсорсинга показан на рис. 1.2.

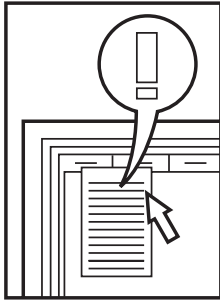
Компания-клиент и участник исследования	Отрасль	Страна, регион	Объект аутсорсинга	Начало проекта	Продолжительность проекта	Бюджет проекта	Численность переданных единиц персонала	Компания-поставщик
Rolls-Royce	Энергосиловые установки для гражданских и военных аэрокосмических аппаратов, морских судов и других целей	Великобритания	Инфраструктура, разработка и поддержка приложений	2000 (1996)	12 лет	2,1 млрд долл.	1220	EDS
ABB	Энерготехнологии автоматизация производства	Швейцария	Информационный центр, инфраструктура, настольные системы	28 июля 2003 г.	10 лет	1,1 млрд долл.	1200	IBM
Scandinavian Airlines (SAS)	Авиaperевозки и связанный с ними бизнес	Скандинавия	Управление инфраструктурой, создание приложений и их поддержка	18 декабря 2003 г.	5 лет	1,47 млрд долл.	1150	CSC

Рис. 1.2. Три исследованных международных проекта внедрения (по данным пресс-релизов компаний)

Чтобы собрать информацию, потребовалось проведение в общей сложности 16 интервью. Вопросы касались стратегий входа и выхода, этапов развития отношений, деятельности сторон, заключения и ведения контракта, аспектов управления персоналом, работы административных структур, управления отношениями и управления знаниями, при этом особое внимание уделялось тем факторам, которые лежат в основе успешных отношений при ИТ-аутсор-

синге. Для изучения отношений между поставщиком и клиентом в каждой компании было выбрано два или три участника интервью. Опрос проводился по телефону или при встрече.

Конкретные проекты внедрения служат лишь доказательной базой для исследования, и их изучают исключительно для сравнительного анализа. Цель книги вовсе не описание какого-либо конкретного варианта отношений при аутсорсинге. Напротив, книга объединяет уроки и результаты всех этих проектов, а главы с V по XII имеют тематическую структуру. Кроме того, в конце глав со II по IV кратко изложены основные факты и обстоятельства проекта.



ИТ-аутсорсинг

Перспектива заработать «головную боль» при управлении информационными ресурсами заставляют компании передать эту работу кому-либо еще. В самом деле, аутсорсинг казался простым решением проблем, связанным с недостаточным качеством управления в этой сфере. Высшие руководители многих организаций подписали соглашения о передаче всех функций ИТ-подразделений крупным поставщикам услуг, которые как минимум могли выполнять эти функции за меньшие деньги и с меньшими трудностями по сравнению с самими организациями. Однако в результате многие компании были недовольны деятельностью аутсорсеров, особенно когда потребности их бизнеса менялись. Поставщики услуг, имевшие стандартные предложения и детально прописанные контракты, выполняли ИТ-поддержку недостаточно гибко, а значит, не отвечали требованиям меняющихся условий и часто, как казалось заказчику, медленно реагировали на возникающие проблемы. Более того, связи с поставщиком нередко требовали значительных затрат денег и времени, что «приковывало» поставщика к стратегическим планам и бизнес-процессам организации. Впоследствии, если поставщику не удавалось выполнять договорные обязательства, компания становилась особенно уязвимой (Ross & Weill, 2002).

Проблемы возникали из-за того, что топ-менеджеры компаний, решаясь на аутсорсинг ИТ-функций, также снимали с себя ответственность за те жизненно важные решения, принять которые им надлежало самостоятельно. Нередко причиной выбора компаниями внешних поставщиков служило нежелание мириться с неэффективностью собственного ИТ-отдела, однако это недовольство его работой прежде всего являлось результатом недостаточно собственного участия. Сейчас, учитывая подобные ситуации, большинство крупных компаний склоняются к обслуживанию своими силами по меньшей мере основных ИТ-функций. При этом многие привлекают поставщиков аутсорсинговых услуг лишь для частичного выполнения функций. На передачу сторонним организациям вполне могут претендовать телекоммуникации, в которых занято несколько конкурирующих поставщиков и для которых нетрудно задать технические условия, или услуги с применением технологий, в работе с которыми компании недостает опыта. В отличие от варианта полного аутсорсинга ИТ-функций решения об избирательном аутсорсинге обычно лучше воспринимаются ИТ-подразделениями компаний, так как показывают,

что высшее руководство оставляет за собой ответственность за общую стратегию предприятия.

Бомон и Коста (Beaumont & Costa, 2002) изучили опыт ИТ-аутсорсинга в Австралии и выяснили, что почти 40% австралийских организаций перевели на аутсорсинг одно или несколько ИТ-приложений. Крупные компании чаще прибегают к ИТ-аутсорсингу, чем небольшие. Три самые главные причины для аутсорсинга — необходимость обращения к более компетентным специалистам, желание получить обслуживание более высокого качества, а самим сконцентрироваться на основном бизнесе. Четыре фактора успешного аутсорсинга — тесный контакт сторон в процессе работы, партнерский характер отношений клиента и поставщика, проведение необходимых преобразований и изменение роли ИТ-руководителя: его прежняя функция управления процессами и текущими операциями должна быть заменена привлечением внутренних и внешних ресурсов, требуемых для выполнения информационно-технологических задач организации, а также управлением этими ресурсами.

Успешные отношения ИТ-аутсорсинга позволяют участникам достичь корпоративных целей и конкурентных преимуществ, которых трудно добиться, действуя в одиночку. Успех аутсорсинга следует определять в зависимости от того, насколько совпали требования клиента и результаты работы поставщика. Измерить такой успех можно с точки зрения бизнеса и с точки зрения потребителя аутсорсинговых услуг. Для бизнеса необходимость аутсорсинга состоит в том, что он позволяет извлечь стратегические, экономические и технологические выгоды. Поэтому успех его измеряется получением именно этих преимуществ. Потребитель видит успех ИТ-аутсорсинга в уровне качества предоставляемых услуг. Решение об аутсорсинге лишь с позиций экономии средств, но без анализа качества услуг часто ведет к большим расходам клиента и снижению его удовлетворенности. Вот почему для успешного соглашения об аутсорсинге так важен должный анализ качества ожидаемых услуг, предвещающий формирование отношений с поставщиком (Lee & Kim, 1999).

Трансформационный аутсорсинг

Традиционно аутсорсинг воспринимается как выведение ИТ-функций за пределы организации и передача их сторонним компаниям. За этим нет никакой стратегии — лишь надежда решить проблемы, сэкономить немного денег или улучшить выполнение функций за счет неких неопределенных решений. Новый подход заключается в том, чтобы превратить ИТ-аутсорсинг в инструмент стратегического преобразования ИТ-функций, когда ставятся новые задачи и выполняются другие роли. Классический пример нового подхода — трансформация ИТ-функций, произошедшая в 1990-х гг. в British Petroleum (BP). Фундаментальные изменения функций ИТ-подразделений компании подразумевали более широкие преобразования в рамках компании (Cross, Earl, & Sampler, 1997).

- *Переход от обеспечения работы систем к планированию инфраструктуры.* Задачей ИТ-отделов стало не совершенствование систем, а поддержание технической целостности и поиск возможностей создания стоимости и сокращения издержек на основе обеспечения всеобщего доступа к информации.
- *Переход от монопольного положения к выбору поставщиков.* В 1991 г., когда в ВР поняли, что часть функций необязательно выполнять внутренними ресурсами корпорации, на аутсорсинг стали передавать текущие операции, связь, развитие и обновление систем и поддержание информационной инфраструктуры. Подразделения на местах уже имели опыт управления активами, когда же наступил срок продления договоров, уроки этих подразделений учли, и началась программа аутсорсинга в международном масштабе.
- *Переход от корпоративных стандартов к отраслевым.* Долгое время ИТ-менеджеры были озабочены стыковкой различных типов компьютерного оборудования и систем связи. Однако большая часть исследований информационной инфраструктуры была направлена на создание внутренних систем и управление ими. В связи с этим ВР возглавила уникальную программу формирования внешнего рынка программных средств, став одним из первых приверженцев идеи создания, основателей и участников Корпорации открытого программного обеспечения в нефтетехнической области, в которую вступили и другие нефтяные компании, такие как Elf, Mobil, Statoil и Техасо.
- *Переход от предвзятой разрозненности к централизованному обобщенному виду.* Топ-менеджмент корпорации осознал, что главное преимущество централизованного управления в ИТ-сфере состоит не в его власти над бюджетом, а в установлении единых стандартов для инфраструктуры. Хотя ИТ-ресурсы по-прежнему пребывали в руках местных подразделений, в задачу высшего руководства входило обеспечение глобального видения планов развития инфраструктуры и управление издержками. В ВР эту задачу назвали «вид сверху».
- *Переход от системного анализа к бизнес-консалтингу.* Для персонала ИТ-отделов был задан новый набор навыков и умений. Сотрудники должны обладать в равной мере деловыми и техническими навыками, а также умением работать с людьми. Столь радикальные перемены сопровождались инициативами кадровой службы: тестированием умений, проведением самооценки и разработкой планов развития персонала.
- *Замена инженеров менеджерами проектов.* Сотрудники ИТ-служб больше не выполняли свою работу как технический персонал, отвечающий за отдельно взятые нестандартизированные процессы. Теперь они действуют как менеджеры проектов, координирующие всех, кто обеспечивает работу ИТ-приложений и осуществление операций.
- *Переход от масштабных функций к работе небольших команд.* Такой переход был вызван различными факторами. К примеру, сотрудников объ-

единяли в группы по всему миру, и это стимулировало приверженность компании, а не ее местным подразделениям. Был дан старт программам формирования команд и командной работе с упором на многофункциональный характер групп.

В результате всех изменений ИТ-бюджет корпорации сократился с 360 млн долл. в 1989 г. до 132 млн долл. в 1995 г. Число сотрудников ИТ-подразделений за шесть лет снизилось с 1400 до 150 человек. Соответственно, немалая доля уменьшенного ИТ-бюджета была направлена внешним поставщикам-субподрядчикам. Как показывает этот опыт, ставший одним из первых примеров обращения к аутсорсингу, компания благодаря ему смогла не только сократить затраты и в большей степени сконцентрироваться на основном бизнесе. Все чаще и чаще аутсорсинг позволяет открыть путь к новым возможностям и осуществить фундаментальные структурные и стратегические преобразования.

Идея о том, что аутсорсинг может служить инструментом преобразований, находит все более широкое воплощение в жизни. Компания прибегает к помощи извне по разным причинам: и ради того, чтобы быстрее и легче провести преобразования в организации, и для запуска новых стратегий, и для того, чтобы установить новые рамки деятельности компании (Linder, 2004). При таком трансформационном аутсорсинге компания сотрудничает с компанией-поставщиком для достижения быстрых, значительных и устойчивых результатов эффективности на уровне предприятий.

Трансформационный аутсорсинг напрямую дает возможность топ-менеджерам компании производить нововведения, и именно высшие руководители ответственны за любые преобразования и способны их должным образом оценить. Иными словами, партнер-поставщик предоставляет для управления преобразованиями команду специалистов, обладающих опытом в той сфере, в которой компания и намерена проводить изменения. При этом в процессе аутсорсинга эти специалисты приобретают право внедрять ими же привнесенные новшества.

Не все программы трансформационного аутсорсинга одинаковы. На основе изучения 20 фирм, применявших такой опыт, Линдер (Linder, 2004) подразделяет все компании на четыре группы. В первую группу входят те компании, которые находятся на начальном этапе развития (они прибегают к аутсорсингу для быстрого развития нового предприятия); во вторую входят растущие компании (используют аутсорсинг для совершенствования ключевого процесса, необходимого для их будущего развития); третья группа — это компании, ищущие «катализатор перемен» (здесь аутсорсинг сигнализирует о переменах и особым вниманием компании к производству добавленной стоимости) и четвертую группу составляют компании, стремящиеся к «радикальному обновлению» (аутсорсинг для радикального совершенствования основной деятельности).

По мере приобретения руководителями компании все большего опыта аутсорсинга они знакомятся с возможностями этого инструмента и начинают его применять для стратегических целей. Кто-то использует его для построения и перестройки бизнес-моделей. Вместо того чтобы добиваться массированных и стремительных изменений, многие фирмы все чаще задействуют аутсорсинг для непрерывных нарастающих улучшений. Впрочем, хотя потенциаль-

ные преимущества аутсорсинга несомненны, для объединения организаций различного характера требуется особое мастерство, а также сильный лидер, обладающий видением и способный много трудиться. Если лидер, наделенный такими качествами, объединит эффективный инструментарий с личным опытом партнерских отношений с поставщиком, он получит в свое распоряжение план действий, чтобы предприятие добилось необходимой стратегической гибкости.

Трансформационный аутсорсинг пока только формируется, но результаты, которые показали применившие его компании, поистине впечатляют. Из изученных 20 фирм 17 завершили передачу инфраструктуры компании-аутсорсеру достаточно давно. Из них 13 компаний добились потрясающего эффекта, прежде всего в бизнесе. Если другие смогут повторить их успех, трансформационный аутсорсинг станет более надежным инструментом повышения эффективности, чем программы кардинальных внутренних преобразований, слияния и поглощения или организация совместных предприятий (Linder, 2004).

Ключевым фактором являются новые возможности предприятия. Стимулируя внутрикорпоративную инициативу, компания приходит к выводу, что ей недостает многих важных умений и навыков, иначе она не стремилась бы к переменам. Тем не менее формирование таких навыков в самой фирме, как выясняется, длится обычно чересчур долго. Осуществляя слияния и поглощения, компания приобретает возможности, которых ей не хватает, однако использовать их эффективно часто мешают культурные различия. Так, компания-покупатель редко доверяет руководству приобретенной фирмы собственный бизнес, чтобы научиться у него чему-либо новому. Также культурные различия мешают реорганизации компании в условиях создания совместного предприятия.

Трансформационный аутсорсинг предоставляет организации новые возможности, наделяя ее сотрудников необходимыми навыками и умениями. Особое значение они приобретают в работе со знаниями, управление которыми становится важной дисциплиной аутсорсинга этого рода. Осуществление руководителями компаний программ трансформационного аутсорсинга должно во многом отличаться от управления аутсорсингом в привычном понимании слова.

Решение об аутсорсинге

Принятие решения о передаче внешним поставщикам (аутсорсинг) или внутреннему ИТ-подразделению (инсорсинг) функций приобретения ИТ-ресурсов, их размещения и управления ими на уровне предприятия — один из самых трудных шагов, которые должно сделать руководство организации. С одной стороны, работа внутреннего подразделения, или инсорсинг, требует от менеджмента выделения значительных средств, что может привести к потере многих преимуществ, связанных с позициями на рынке. С другой стороны, она будет необходима, если компания накапливает ресурсы, которые требуются для достижения и поддержания конкурентного преимущества.

Сложность такого выбора показана в исследовании Лейблейна, Реэра и Дальзаса (Leiblein, Reuer, & Dalsace, 2002). Авторы изучали влияние выбранного управления на эффективность технологий. В противовес распространенному мнению о том, будто инсорсинг или аутсорсинг обеспечивает высокую эффективность технологий, они выяснили, что выбор управления как такового не оказывает прямого существенного влияния на эффективность применения технологий. Найденные различия в эффективности транзакций при разных формах организации скорее обусловлены факторами, определяющими сам выбор. Хотя все большее распространение новых технологий, знаний и информации усиливают роль аутсорсинга в экономике, влияние управления на эффективность зависит от распределения соответствующих возможностей и от того, в какой мере эффективность компании определяется автономными или системными инновациями.

Изученный опыт показывает, что тщательно разработанная грамотная стратегия компании в отношении аутсорсинга приводит к повышению общей эффективности организации. В целом аутсорсинг воспринимается как очень мощное средство снижения издержек и повышения результативности компаний. Благодаря аутсорсингу компании могут использовать опыт лучших внешних поставщиков и реструктуризировать подразделения, не желающие перемен. Также аутсорсинг позволяет руководству сконцентрироваться на основном бизнесе. Поскольку для успеха компании необходимо формировать базовые компетенции и удовлетворять потребности клиентов, все, что отвлекает внимание от этих задач, может передаваться на аутсорсинг (Barthélemy, 2003b).

На принятие решения об аутсорсинге влияет несколько обстоятельств. В книге мы рассмотрим такие факторы, как снижение производственных издержек; экономия транзакционных затрат; технологическая неопределенность; функциональная сложность; транзакционные инвестиции; наличие поставщика; нехватка ресурсов и критическое состояние информационных ресурсов. Кроме того, будут представлены и другие факторы.

Рынки аутсорсинговых услуг

Анализ предоставляемых по всему миру ИТ-услуг свидетельствует о впечатляющем росте числа крупных сделок в области аутсорсинга в континентальной Европе. Рыночный обзор Global Computing Services (GCS) содержит все сделки по аутсорсингу, интеграции и консалтингу на сумму, превышающую 1 млн долл. Согласно его данным, за неполный 2003 г. общий объем сделок по региону составил 21,32 млрд долл., что на 173% превышает объем сделок за весь 2002 г. (7,81 млрд долл.). Благодаря такой динамике рынка страны континентальной Европы стали зоной самого быстрого роста объема сделок по оказанию основных ИТ-услуг за 2002 г., тогда как в Англии этот рост составил лишь 110%. Бюджеты 10 самых крупных аутсорсинговых контрактов в континентальной Европе (по состоянию на 11 декабря 2003 г.) представлены в таблице 2.1. Еще одним неплохим показателем состояния рынка аутсорсинговых услуг в различных

Таблица 2.1. Десять крупнейших сделок в области аутсорсинга в континентальной Европе за 2003 г. (ComputerWire, 2003)

Место	Поставщик	Клиент	Проект	Регион	Бюджет	Продолжительность	Дата
1	IBM Global Services	Nordea Bank	Управление инфраструктурой, серверами и настольными станциями	Швеция	2,66 млрд долл.	10 лет	1 октября 2003 г.
2	T-Systems	Daimler-Chrysler	Управление сетями, инфраструктурой и настольными станциями	Германия	1,40 млрд долл.	3 года	11 августа 2003 г.
3	IBM Global Services	ABB	Аутсорсинг центра данных, управления инфраструктурой и настольными станциями	Швейцария	1,10 млрд долл.	10 лет	28 июля 2003 г.
4	IBM Global Services	AXA Sun Life	Управление инфраструктурой, серверами, сопровождение и поддержка	Франция	1,00 млрд долл.	6 лет	27 февраля 2003 г.
5	IBM Global Services	M-Real	Разработка и сопровождение приложений, управление инфраструктурой	Финляндия	645,8 млн долл.	10 лет	11 июня 2003 г.
6	Hewlett-Packard	Bank of Ireland	Управление настольными станциями, серверами, инфраструктурой	Ирландия	600 млн долл.	7 лет	28 ноября 2003 г.
7	EDS Corp.	Министерство по делам фламандских общин	Управление сетями, разработка и сопровождение приложений	Бельгия	513 млн долл.	5 лет	27 июня 2003 г.
8	Computer Sciences Co.	ISS AS	Управление инфраструктурой, сетями и настольными станциями	Дания	450 млн долл.	10 лет	27 мая 2003 г.
9	IBM Global Services	Lego Company	Управление инфраструктурой, ВТ, сопровождение и поддержка	Дания	400 млн долл.	5 лет	11 августа 2003 г.
10	IBM Global Services	Banco Comercial Portugues	Управление инфраструктурой, обеспечение непрерывности бизнес-операций и восстановление сбоев	Португалия	391 млн долл.	10 лет	4 июля 2003 г.

регионах служит число контрактов на оказание ИТ-услуг с бюджетом более 100 млн долл. — почти все сделки такого рода относятся к длительным договорам на аутсорсинг. В 2003 г. количество таких крупных сделок в континентальной Европе стремительно возросло. Бизнес-профайл GCS зарегистрировал в 2003 г. 46 соглашений на сумму 100 млн долл. и выше, тогда как в 2002-м — лишь 13. В остальном мире количество столь крупных контрактов возросло на 27% (в США — на 14,5%, в Англии — на 6,4%). Рост рынка ИТ-услуг представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Рост рынка ИТ-услуг по регионам в 2002–2003 гг. (ComputerWire, 2003)

	Континентальная Европа	Великобритания	Соединенные Штаты	Остальной мир
Объем контрактов в 2003 г. (на 11 декабря)	21,32 млрд долл.	23,65 млрд долл.	44,74 млрд долл.	10,53 млрд долл.
Объем контрактов в 2002 г. (полный год)	7,81 млрд долл.	11,27 млрд долл.	42,05 млрд долл.	14,32 млрд долл.
Изменение (%)	+173%	+110%	+6,4%	–26,5%
Количество контрактов на сумму свыше 100 млн долл. в 2003 г.	46	33	95	28
Количество контрактов на сумму свыше 100 млн долл. в 2002 г.	13	31	83	22
Изменение (%)	+254%	+6,4%	+14,5%	+27%

Также рынок аутсорсинговых услуг можно анализировать по сферам и отраслям. К примеру, сферу здравоохранения США изучили Лоренс и Спинк (Logence & Spink, 2004). Они выяснили, что наиболее часто передаются на аутсорсинг такие функции ИТ-служб медицинских учреждений, как поддержка базы данных о пациентах и микрофильмирование. В целом на аутсорсинг охотнее передавались ИТ-функции, не связанные с управленческой деятельностью, и прежде всего те, которые были связаны с более активным применением компьютерной обработки данных о пациентах. Решение об использовании аутсорсинга организация принимала, как правило, независимо от функций учреждения, исходя из более широкого понимания уровня «комфорта», обеспечиваемого аутсорсинговыми услугами.

Структуру рынка аутсорсинговых услуг, по-видимому, определяет ряд ключевых сил. По данным консалтинговой компании Gartner (2004a), модели соглашений об аутсорсинге, касающихся разработки и ведения ИТ-приложений в реальном времени, требуют серьезного изменения, в том числе по таким вопросам, как финансирование, ценообразование, уровни обслуживания, стандарты, управление активами и рисками. Чтобы дифференцировать на рынке свои услуги, поставщики аутсорсинговых услуг должны иметь долгосрочный план действий по развитию инфраструктуры и обслуживания в реальном времени. Так, чтобы обеспечить услуги в реальном времени по конкретному запросу на основе оплаты за фактическое использование (pay-per-use),

поставщик аутсорсинговых услуг должен оптимизировать управление и финансовую поддержку ИТ-активов. Процессы консолидации и стандартизации информационной инфраструктуры оказались самыми крупными — многомиллиардными в долларовом исчислении — контрактами в ИТ-аутсорсинге за 2003 г., и, скорее всего, эта тенденция сохранится в ближайшие несколько лет. Такие аутсорсинговые контракты не просто попытки сократить затраты, к которым вынуждают многочисленные экономические проблемы. Их цель состоит в том, чтобы превратить компанию клиента в предприятие, действующее в режиме реального времени, создавая для него инфраструктуру, функционирующую в реальном времени, и предлагая услуги также в режиме реального времени. Gartner определяет предприятие, действующее в режиме реального времени, как предприятие, конкурентным преимуществом которого является возможность получения самой последней информации, которая обеспечит своевременное решение управленческих задач и выполнение важнейших бизнес-процессов.

Аутсорсинг бизнес-приложений

Резкое падение затрат на сетевую инфраструктуру, вызванное появлением Интернета и виртуальных частных сетей, постоянное расширение полосы пропускания и новые технологии обеспечения безопасности транзакций через Интернет привели к возникновению новой категории поставщиков ИТ-услуг — поставщиков арендуемых приложений (ASP). Можно сказать, что ASP — это фирма, управляющая ИТ-приложениями и предоставляющая соответствующие возможности для множества предприятий, учреждений из своего центра данных по глобальной сети. Организация-пользователь может получать доступ к программным приложениям одного или нескольких ASP через сеть Интернет за абонентскую плату (Susarla, Barua, & Whinston, 2003).

В структуру ИС традиционной компании входит несколько приложений. Например, Уэйлл и Вайтел (Weill & Vitale, 1999) для бизнеса, связанного с производством, выявили портфель приложений из 18 отдельных систем: бюджетирование; управление капиталом, рекламации клиентов, данные о дебиторах; бухгалтерский учет; управление транспортными расходами, основными средствами, персоналом, запасами; обработка данных о рынке, межфирменный учет, поддержка работы офиса, расчет зарплаты, ценообразование и продажи, данные по закупкам, прогнозирование продаж, безопасность изделий и управление коммерческими расчетами. Эти системы помогают решать задачи, выполняемые сотрудниками в рамках своих обязанностей. К примеру, в той или иной мере все они упрощают планирование, анализ, координацию, оценку, надзор, кадровую работу, проведение переговоров и представительство.

За абонентскую плату организация-пользователь может получать доступ к программным приложениям одного или нескольких ASP через сеть Интернет. Залог успешного обслуживания поставщиков ASP — меньший период времени, который требуется для внедрения новых программных приложений.

Для фирм, страдающих от высокой текучести ИТ-персонала, нехватки корпоративных ресурсов для поддержки и обновления существующих приложений и высоких капитальных затрат, связанных с реализацией основных ИТ-проектов, обращение к бизнес-модели ASP, предполагающей доставку по подписке готовых к использованию продуктов, будет привлекательным вариантом. Опытные поставщики приложений уже готовы предлагать фирмам системы управления ресурсами предприятия, цепочками поставок и электронной коммерцией, если возможна их интеграция с системами организации-пользователя (Susarla et al., 2003).

Хотя модель ASP может радикально изменить характер предоставления предприятиям ИТ-услуг, на сегодня поставщики арендуемых приложений лишь отчасти добились успеха. При этом отдельные клиенты поставщиков ASP остались недовольны предоставленными услугами, что ставит под сомнение жизнеспособность ASP как бизнес-модели и выбор ASP в качестве стратегии входа в мир ИТ-аутсорсинга. Кроме того, факты показывают, что ASP-поставщики в ответ на рыночный спрос сами вынуждены менять стратегии обслуживания клиентов. Долгое время не вызывало сомнения, что успех фирмы на рынке зависит от предложения услуг, отвечающих требованиям заказчиков, и если фирма удовлетворяет потребности клиентов, это окажет положительное влияние на ее долю рынка и прибыльность. Когда клиент доволен обслуживанием, он обязательно даст компании положительную оценку, а это снизит ее затраты на расширение клиентуры. Удовлетворенность клиентов, которая основана на успешном использовании деловых предложений поставщика, повышающих добавочную стоимость продукции компании, играет немаловажную роль в создании ее других важных активов. Если ASP-поставщик хочет удерживать старых и привлечь новых клиентов, для него важен акцент на их удовлетворенности (Susarla et al., 2003).

Необходимо определить факторы, влияющие на удовлетворенность клиентов работой ASP-поставщиков, и оценить эффективность модели предоставления услуг ASP-поставщиками через сеть Интернет. Сьюзарла и другие исследователи (Susarla et al., 2003) изучили вопрос о том, что именно определяет удовлетворенность клиента услугами ASP. Их анализ показывает, что на нее отрицательно влияет эффект неподтвержденности ожидания и положительно — ощутимые результаты работы поставщика и стыковка с ранее установленными системами, представляющая собой меру интеграции с системами предприятия, существовавшими до подписки на услуги поставщика ASP. Неподтвержденностью ожидания авторы называют негативное расхождение ожидания и фактически достигнутого результата.

Положительное влияние на результаты работы поставщика оказывают функциональные возможности и качество, гарантируемое ASP, отрицательное — интеграция с ранее установленными системами. Вот почему для успеха ASP-бизнеса поставщик должен стремиться сократить неподтвержденные ожидания организаций-клиентов и повысить качество предлагаемых им решений — возможно, за счет партнерства с ведущими поставщиками из ИТ-сферы. Кроме того, ASP-поставщик должен улучшить интеграцию собственных предложений с приложениями, которыми располагает организация-заказчик, что потребует сотрудничества с ИТ-компаниями, специализирующимися

ся на услугах по интеграции. Таким образом, с позиций клиента, стратегия входа на основе выбора ASP требует особого внимания к интеграции с имеющимися ИТ-системами, к получению экономических результатов и стандартам, определяющим функциональность программных средств. С точки зрения поставщика, необходимо упростить интеграцию предлагаемых систем с существующей в клиентских организациях ИТ-инфраструктурой, гарантировать высочайшее качество услуг, неукоснительно соблюдать договоры по обслуживанию клиентов и обеспечению стандартов на программное обеспечение (Susarla et al., 2003). Заключение авторов о том, что ASP нельзя оценивать по нескольким предыдущим проектам в организациях, выгодно поставщикам ASP, так как предполагает, что у компаний, имеющих достаточный опыт работы через сеть Интернет или квалифицированный ИТ-отдел, не будет неоправданно завышенных ожиданий от ASP.

Еще одна, близкая область исследований — анализ процесса формирования ожиданий от услуг ASP у клиентской организации. Авторы книг и статей по аутсорсингу утверждают, что ожидания формируются на основе ряда факторов — оценок коммерческой прессы, обсуждений с партнерами, прогнозов консультантов и избранной компанией стратегии. Топ-менеджмент предприятия определяет границы и критерии аутсорсинга, а департамент ИТ может предложить свое видение технологических причин его запуска и в зависимости от результатов оценить, насколько он оказался успешен. Ожидания, которые нужно учитывать в контексте аутсорсинговых проектов, отражают цели и задачи различных заинтересованных лиц предприятия (Susarla et al., 2003).

Аутсорсинг бизнес-процессов

Необходимость аутсорсинга бизнес-процессов, как правило, возникает в связи с реструктуризацией предприятия. Компании прибегают к аутсорсингу, поскольку им нужен надежный инструмент для управления преобразованиями, в частности, когда осуществляется консолидация и интеграции бизнеса. В результате консолидации, слияний и поглощений у компаний возникает потребность в объединении своих внутренних процессов, и здесь аутсорсинг приходит к ним на помощь. Все функции бэк-офиса объединенных организаций должны отстраиваться с нуля, а потому такие компании и обращаются к внешним поставщикам услуг, готовым оказать помощь в управлении процессами. Аутсорсинг бизнес-процессов охватывает общепроизводственные услуги (управление персоналом, финансами, бухгалтерский учет, расчеты с контрагентами, задачи администрирования), управление поставками (закупки, хранение, транспортировка), процессы управления спросом (отбор, привлечение и удержание клиентов, расширение клиентской базы) и текущие операции. Типичный контракт на аутсорсинг бизнес-процессов включает ИТ-услуги по отдельным проектам, текущие услуги по управлению ИТ-ресурсами и общее управление процессами (Gartner, 2004b).

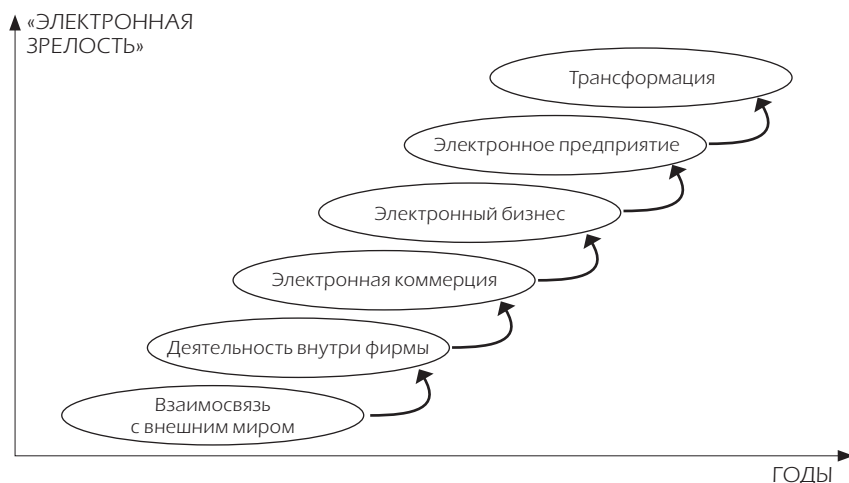


Рис. 2.1. Стадии зрелости электронного бизнеса

Зачастую аутсорсинг бизнес-процессов вселяет ужас в специалистов кадровых служб, но если он осуществляется грамотно, это позволит выполнить кадровую работу более эффективно и продуманно. Из всех акронимов, распространенных в деловом мире, ВРО (business process outsourcing — аутсорсинг бизнес-процессов) вызывает особенно растущий интерес. И хотя аутсорсинг бизнес-процессов нередко воспринимают как следующий этап развития ИТ-аутсорсинга, эти явления друг от друга отличаются. ВРО — это передача права владеть, распоряжаться и управлять каким-либо процессом специально подготовленной третьей стороне для решения задач бизнеса, а так как ВРО направлен на конечный результат, а именно на обеспечение более высокой эффективности бизнес-процессов, то его цель заключается в повышении акционерной стоимости компании-клиента (Strategic HR Review, 2004).

Бизнес-процессы в организации можно условно разделить на три группы: основные; те, которые не являются основными, но важны для бизнеса; и, наконец, неосновные и не существенные для бизнеса (вспомогательные). Основные процессы редко передаются на аутсорсинг, поскольку они наиболее важны для бизнеса предприятия и требуют наибольшего вложения средств. Вторая и третья группы могут передаваться на субподряд сторонним поставщикам, готовым вкладывать в них средства от лица компании. Наибольшие темпы развития аутсорсинга ожидаются именно в сфере управления процессами. Как правило, аутсорсинг бизнес-процессов затрагивает неосновные бизнес-процессы организации или процессы бэк-офиса, которые обычно нуждаются (или должны нуждаться) в информационной поддержке, а поэтому новая технологическая база дает возможность их преобразовать. ВРО для компаний весьма привлекателен, поскольку означает новую модель обслуживания, включающую экономически эффективные и действенные услуги, которые получают все большее распространение. Рост спроса на аутсорсинг бизнес-процессов влечет за собой расширение спектра услуг, которые предоставляют поставщики. Процессы, традиционно передаваемые на аутсорсинг, — это

финансы и учет, снабжение, кадровая работа, управление недвижимостью (Honess, 2003).

Достижение зрелости

Для большинства фирм превращение в предприятие, которое работает в режиме реального времени, означает достижение определенного уровня развития. Типичный шестиступенчатый процесс, который проходят компании на пути к цели, описал в своей работе Эрл (Earl, 2000). Эти этапы не обязательно соответствуют определенным периодам эволюции, поскольку это деление условно и компании могут одновременно осуществлять деятельность, характерную для нескольких различных этапов. Все шесть этапов показаны на рис. 2.1.

1. *Внешние связи.* С момента, когда большинство фирм впервые планировало создать домашнюю страницу для размещения в Интернете, прошло больше десяти лет. По мере того как глобальная сеть все больше воспринималась как доступное средство создания и публикации корпоративных материалов для связей с общественностью, Интернет превращался в важнейший канал связи с внешними заинтересованными кругами: инвесторами, аналитиками, клиентами, соискателями вакансий, поставщиками. Веб-сайты обычно и создаются для осуществления взаимосвязей с этими лицами, и редко в их задачи входит что-либо еще. Единственный интерактивный элемент таких сайтов — предоставление заинтересованным лицам возможности отправить по электронной почте какой-либо вопрос.
2. *Коммуникация внутри фирмы.* Интрасети, созданные с применением Интернет- и веб-технологий, призваны на этом этапе расширить коммуникативные и информационные возможности предприятия. Конечным пользователям нравится знакомый встроенный интерфейс часто используемых внутренних приложений. В это же время начинают использовать приложения по управлению знаниями. Появляется возможность иногда получать доступ к информации, которая поступает извне.

Информационные технологии служат здесь для того, чтобы обеспечить удобный доступ к почте, программным продуктам коллективного пользования, системам административной поддержки и прочим системам, используемым большинством сотрудников предприятия.

3. *Электронная коммерция.* Этот этап включает покупки и продажи через Интернет. Электронные каналы и службы начинают дополнять традиционные формы реализации товаров. Компании в начальной фазе развития ищут и привлекают клиентов, используя глобальную сеть и прочие каналы, чтобы рекламировать собственные предложения. На этом этапе организации ищут ответ на вопросы: «Что именно и как следует нам сказать поставщикам и клиентам, чтобы они узнали все о возможности ве-

дения с нами электронной торговли?», «Какую ценовую политику нужно принять и как увязать ее с ценообразованием в традиционных каналах сбыта?», «Какие изделия и услуги подходят для электронной торговли?», «Какие информационные приложения и системы необходимы для поддержки электронной коммерции?».

4. *Электронный бизнес.* На предыдущем (третьем) этапе многие фирмы извлекают важный урок. Создание онлайн-канала поверх плохо разработанных и неэффективных бизнес-процессов всегда лишний раз доказывает, что бэк-офисные системы или операционные процессы компании действительно подлежат пересмотру. Поэтому четвертый этап связан с реинжинирингом (редизайном) бизнес-процессов, который позволил бы оправдать ожидания клиентов.

Клиенты уже узнают те признаки, которые говорят о том, что бизнес-процессы не отвечают их потребностям и обманывают их ожидания в отношении электронной торговли. Это и нарушение сроков поставки товаров; невозможность получить ответ по электронной почте; далекое от идеала обслуживание возвратов; трудности, связанные с отслеживанием заказа; проблемы сетевого соединения; ответы по телефону людей, не представляющих, о чем вы говорите.

Большинство фирм проходят этот непростой путь, воспринимая третий этап как неизбежное и необходимое обучение на своем опыте. Позднее они оплатят его издержками четвертого этапа, поскольку будут вынуждены заняться модернизацией бизнес-процессов и редизайном ИТ-архитектуры и инфраструктуры. Основной урок, который извлечет компания на этом этапе, будет заключаться в следующем — для того, чтобы оставаться и преуспевать в электронном бизнесе, необходимо обеспечить высокую эффективность бизнес-процессов.

5. *Электронное предприятие.* Онлайн-бизнес на базе глобальных сетей изменяет многие управленческие процессы. Решения все чаще принимаются в сети, а не в конференц-залах. Транзакции могут отслеживаться и анализироваться в режиме реального времени, а сбор данных — осуществляться онлайн. Разработаны новые формы представления и анализа информации. Мы становимся очевидцами новых видов общекорпоративной коммуникации с использованием мобильных и беспроводных технологий.

Мобильные и беспроводные коммуникации меняют интернет-бизнес, движущая сила которого — клиентский спрос на беспроводные средства связи и желание получать информацию и услуги, доступные через Интернет, в любое время и в любом месте. Также и сотрудники предприятий больше не видят причин являться в офис в 8 часов утра и покидать его в 5 вечера. В итоге телекоммуникации, Интернет и мобильные средства связи сливаются воедино и образуют основу для мобильной работы и удаленного управления.

На пятом этапе развития бизнеса принятие решений приобретает стратегический характер, и о нем должно быть известно каждому сотруднику.

В это время компанию покидает традиционный топ-менеджмент. Для того чтобы компания развивалась успешно, на работу принимают людей, имеющих навыки использования информации и принимающих решения на ее основе. Компания создает условия для развития таких сотрудников и наделяет их полномочиями.

6. *Трансформация.* Компания успешно прошла свой путь электронного бизнеса, решила проблемы прежних этапов, внедрила новые управленческие и бизнес-решения. Кажется, цель достигнута. Однако рыночные силы и новые технологии толкают компанию к дальнейшим преобразованиям.

Как только организация становится предприятием, работающим в режиме реального времени, особую важность приобретает ИТ-инфраструктура, способная также работать в реальном времени. Работающая в режиме реального времени инфраструктура представляет собой распределенную вычислительную модель, в которой инфраструктура доступна корпоративным клиентам, и постоянно оптимизируется, чтобы обеспечивать высокий уровень обслуживания по минимальной цене. Деловая политика определяет, как будут распределены ограниченные ресурсы для достижения бизнес-целей. Инфраструктура реального времени, которую предоставляют поставщики аутсорсинговых услуг, может заметно снизить издержки, связанные с оказанием ИТ-услуг, а также повысить качество и оперативность сервиса. Так что создание инфраструктуры реального времени неизбежно. Ее строят компании и внешние фирмы-поставщики. На ее базе действует модель формирования пакетов услуг, расчета их стоимости и предложения покупателям — доставка в реальном времени. Она не требует полномасштабного внедрения инфраструктуры реального времени. Так же, как инфраструктура и доставка в реальном времени, действуют системы работы по рекламациям, системы бронирования в туризме, совместный доступ к машинному времени на мейнфреймах и прочие услуги с использованием стандартизованных оптимизированных архитектур и платой за обращение или за единицу работы. К аналогичным примерам относят поддержку приложений, хостинг, услуги связи и хранения информации. Создание инфраструктуры и появление доставки в реальном времени указывает на зрелость ИТ-аутсорсинга, переход от индивидуальных заказов к массовой доставке, смещение акцентов в предоставлении нетиповых услуг — с инфраструктуры на бизнес-процессы. Эти изменения вызваны такими факторами, как необходимость снижения издержек в неблагоприятных экономических условиях и растущая разочарованность уровнем окупаемости инвестиций в ИТ-проекты.

На основе анализа этих данных Gartner (2004a) приходит к выводу, что рынок информационных инфраструктур достиг зрелости для консолидации и стандартизации подобных инфраструктур и приобретения ими качеств инфраструктуры реального времени. Такая инфраструктура обладает возможностями снижения затрат, повышения качества обслуживания, а также оперативной смены ее назначения в связи с изменением бизнес-приоритетов. Цель — сделать инфраструктуру такой, чтобы она могла поддерживать любое приложение или бизнес-процесс. По самым сдержанным оценкам, доставка в реальном времени составляет около 5% совокупного рынка аутсорсинга ин-

формационных инфраструктур. Самые скромные прогнозы говорят, что через пять лет этот показатель достигнет 20%. Другие указывают диапазон 10–30%.

Аутсорсинг бизнес-процессов, пожалуй, сильнее других способствует рыночной зрелости аутсорсинга информационных инфраструктур. ВРО помогает директорам бизнес-подразделений и высшим руководителям компаний снизить издержки и облегчает процесс принятия решений, поскольку освобождает от рассмотрения вопросов, связанных с информационными технологиями. Компании выгоднее иметь отдельные контракты — на обслуживание ИТ- и бизнес-процессов, а не включать контракты по ИТ-услугам в общие договоры. Однако к этому компании придут еще нескоро — только когда ВРО достигнет зрелости. Предчувствуя, что более пристальное внимание будет уделяться бизнес-процессам, такие поставщики аутсорсинговых услуг, как EDS, HP и IBM, уже разработали собственные стратегии на базе вновь создаваемых инфраструктур и предложений по доставке в реальном времени. Они станут ключом к внедрению предприятий такого рода. Свое видение инфраструктуры, доставки, предприятий и шаблонов в реальном времени имеет каждая компания-поставщик, которая в 2004 г. закрепила его в таких торговых марках, как Agile Enterprise (EDS), Adaptive Enterprise (HP) и On Demand Business (IBM). Эти марки отражают акцент на деловой, а не технической ценности. По мере того как информационные инфраструктуры достигают рыночной зрелости, их ценность определяется на более высоком уровне, исходя из задач бизнес-процессов. Предложения по доставке в реальном времени, будь то комплексные или точечные решения, требуют серьезного изменения моделей соглашений об аутсорсинге, включая финансовые аспекты, ценообразование, уровни обслуживания, управление активами, рисками и стандарты.

Диффузия инноваций

Известно несколько теоретических подходов к пониманию ИТ-аутсорсинга. Один из них — теория диффузии (распространения) инноваций. Диффузия инноваций — это процесс, благодаря которому инновация по определенным каналам со временем распространяется между членами общественной системы. Особенности процесса распространения инноваций формируются благодаря четырем ключевым элементам: инновации, времени, общественной системе и каналам коммуникации. Инновацией может быть любая идея, объект или практика, которые члены общественной системы расценивают как новые. Как быстро она будет принята членами системы или распространится в обществе, определяет элемент «время». Общественная система состоит из отдельных лиц, организаций или учреждений с общей культурой — именно они будут применять инновацию. Каналы коммуникации служат при этом для передачи информации внутри социальной системы или в ее пределах (Ho, Ang & Straub, 2003).

Изучение фактов распространения ИТ-аутсорсинга на основе применения теории диффузии инноваций даст возможность выяснить, что именно влияет

на принятие решения об аутсорсинге и что отталкивает от него. Так, в исследовании Хью, Зондерса и Джебелта (Hu, Saunders, & Gebelt, 1997) представлено 175 фирм, передавших на аутсорсинг свои ИТ-функции. Авторы использовали четыре модели диффузии, проверив три гипотезы о влиянии: внутреннем, внешнем и двух моделях смешанного влияния. Модель смешанного влияния представляет собой комплекс внешних воздействий средств массовой информации, давления поставщиков и внутренних персональных взаимодействий менеджеров компании, значительно влияющих на решение о поддержке ИС с помощью аутсорсинга. Выводы, сделанные авторами, подтверждают следующее: преобладающим фактором диффузии ИТ-аутсорсинга является смешанное влияние; чей-то более ранний опыт перехода на аутсорсинг (известного как «эффект Kodak») практически не влияет на процесс распространения инноваций. Это противоречит результатам предыдущих исследований, согласно которым именно «эффект Kodak», связанный со ставшим широко известным решением Kodak об аутсорсинге своих ИТ-функций, положил начало преобладанию модели внутреннего влияния.

В моделях распространения аутсорсинга содержится множество допущений, которые на практике могут выполняться или не выполняться. Знание этих ограничений, бесспорно, поможет в интерпретации статистических результатов, а равно и в обобщении выводов. Например, в модели допускается только одно решение о принятии (непринятии) аутсорсинга каждым подразделением, которое затем уже нельзя отменить. Иными словами, если компания выбрала аутсорсинг, она не может снова вернуться к внутреннему обслуживанию. Кроме того, модели диффузии инноваций обычно строят с учетом явной и постоянной верхней границы. То есть потенциальное число сторонников инновации в рамках социальной системы не растет и не падает на протяжении всего процесса распространения инновации.

Один из факторов, который при этом недооценивают, — объем инноваций, готовых обрушиться на компанию, идущую по пути внедрения новых технологий. Как правило, благодаря технологиям при минимальных затратах становится доступным огромный объем информации, и руководство стимулирует сотрудников к поиску новых путей ее применения. Однако компании, управляемые по принципу иерархии «сверху — вниз», не получают никаких преимуществ. У сотрудников таких фирм нет интереса к экспериментам, способным привести к существенному росту продуктивности. Поэтому отношение компании к персоналу, по-видимому, заметно влияет на ее шанс извлечь максимум нового из вложений в ИТ-сферу организации (*Financial Times*, 2004).

Определения аутсорсинга

Если для построения ИС или ее обслуживания компания не хочет задействовать свои внутренние ресурсы, она может привлечь для этой работы другую фирму, занятую предоставлением подобных услуг. Передача обслуживания вычислительного центра организации, сетей связи или внедрения и разви-

тия приложений внешним поставщикам называется аутсорсингом (Laudon & Laudon, 2005).

Ло и Венкатраман (Loh & Venkatraman, 1992a) определяют ИТ-аутсорсинг как *существенный вклад внешних поставщиков в физические и (или) кадровые ресурсы, связанные с ИТ-инфраструктурой клиентской организации в целом или ее (инфраструктуры) отдельными компонентами*. Компания-пользователь может получить от поставщика вычислительное оборудование, предоставленное извне, либо передать ему право собственности на отдельные принадлежащие ей компьютерные мощности. Аналогично для оказания необходимых услуг поставщики могут привлекать собственный персонал или имеющийся штат клиентской организации. В ходе исследования авторы попытались определить степень проникновения аутсорсинга в компанию, пользуясь понятиями структуры расходов и экономической эффективности. Они выяснили, что проникновение аутсорсинга напрямую связано со структурой коммерческих расходов и расходов на ИТ-сферу, а также имеет обратную зависимость от эффективности ИТ-службы. В их представлении аутсорсинг — это выбор по принципу «произвести или приобрести», при котором модели договорных отношений различны в зависимости от влияния внутренних сил корпорации (Loh & Venkatraman, 1992a, 1992b).

Лесити, Уиллкокс и Фини (Lacity, Willcocks, & Feeny, 1996) дали следующее определение: аутсорсинг — это *разукомплектование внутренних ИТ-служб посредством передачи соответствующего персонала, арендуемых помещений и оборудования, а также лицензий на программное обеспечение внешним поставщикам*.

Хиршхайм и Лесити (Hirschheim & Lacity, 2000) определяют аутсорсинг в ИТ как *практику передачи ИТ-активов, арендуемых мощностей, персонала и управления предоставляемыми услугами внешним организациям*.

Согласно Гроверу, Тенгу и Чеону (Grover, Teng, & Cheon, 1998), аутсорсинг функций ИС — это *решение предприятия о передаче части или всех функций обслуживания корпоративной ИС внешнему поставщику (или поставщикам) услуг для того, чтобы компания могла достичь своих целей*. Подобный подход к интерпретации аутсорсинга как некоторого решения интересен постольку, поскольку заостряет внимание на ранней фазе длительного процесса. Для описания его последствий в контексте исследований и практики аутсорсинга используются принятые в стратегическом менеджменте теории ресурсов и ресурсной зависимости, а также экономические теории агентских отношений и транзакционных издержек. В такое определение входят и решения о том, как организовать внешнее ИТ-обслуживание. Исходя из нескольких теоретических точек зрения на аутсорсинг, можно предположить, что компании стремятся принимать такие решения, которые наилучшим образом отвечают их интересам. Аналогично те же авторы, но в другом исследовании (Grover, Cheon, & Teng, 1996) определяют аутсорсинг как *значительное использование в управлении информационными технологиями внешних по отношению к организационной иерархии ресурсов — технологических и (или) кадровых*.

Хью, Зондерс и Джебелт (Hu, Saunders, & Gebelt, 1997) расшифровывают понятие аутсорсинга следующим образом: аутсорсинг ИС — это *практика ведения дел, при которой компания заключает контракт на выполнение всех*

или части функций по обслуживанию ИС с одним или несколькими внешними поставщиками. Из него следует, что аутсорсинг — это действие, которое сильно влияет на организацию бизнеса. И хотя аутсорсинг означает практику ведения бизнеса, для ИТ-руководителей заказ внешних услуг — важная стратегическая проблема, стоящая перед организацией. В этом случае теоретическое представление авторов сводится к принятию стратегического решения. В своем исследовании они выявили факторы, влияющие на решение о переходе на аутсорсинг. Один из таких факторов — совместное воздействие средств массовой информации, давления поставщиков и внутреннее персональное влияние собственных менеджеров компании.

Более процессно-ориентированный подход выбрали Керн и Уиллкокс (Kern & Willcocks, 2002): особое внимание они уделили долгосрочным взаимодействиям. Их интерес приковывают ключевые составляющие обмена и взаимоотношений между различными группами заинтересованных лиц. Они признали влияние окружения и атмосферы, в которой происходит подобное взаимодействие. По их словам, аутсорсинг — это процесс, в ходе которого организация принимает решение о передаче на контрактной основе или продаже ИТ-активов в совокупности с персоналом и (или) функциями обслуживания внешнему поставщику в обмен на обеспечение работы активов и управление ими или службами за условленное вознаграждение в течение согласованного периода. В своем процессно-ориентированном подходе для объяснения связей «клиент — поставщик» при ИТ-аутсорсинге они используют модель взаимодействия Хаканссона (Håkansson, 1982). И хотя Лесити и Уиллкокс (Lacity & Willcocks, 2000b) не дают четко сформулированного определения аутсорсинга, они, видимо, следуют тому же процессно-ориентированному подходу. Они же ввели для рассмотрения концепцию взаимосвязей, в которой основное внимание уделяется главным заинтересованным лицам, типам взаимоотношений, шести фазам развития отношений (поиск, оценка, переговоры, переходный период, основной этап отношений и фаза зрелости), а также действиям предприятия в каждой фазе. С их точки зрения, аутсорсинг — это долговременный процесс с участием нескольких групп заинтересованных лиц.

Аутсорсинг можно определить как передачу внешнему поставщику всей или части деятельности компании (Barthélemy, 2003b). В этом случае аутсорсинг рассматривается как закупка у контрагента за пределами организации ИТ-услуг, необходимых для выполнения бизнес-функций. По мнению Лэнгфилда-Смита и Смита (Langfield-Smith & Smith, 2003), аутсорсинг есть передача любой услуги или деятельности третьей стороне по контракту. И в первом, и во втором определении акцент делается на межфирменных отношениях, при этом авторы уделяют внимание тому, как справиться с неопределенностями и риском, сопровождающими аутсорсинг. Но если Бартелеми считает важнейшим фактором успеха или провала компетентность руководителей, то Лэнгфилд-Смит и Смит озабочены созданием систем управленческого контроля.

Аутсорсинг — это явление, при котором организация-пользователь (клиент) передает право собственности или распоряжения информационно-технологической инфраструктурой внешней фирме (поставщику) (Levina & Ross, 2003). Используя такое определение, Левайна и Росс изучают, как фирмы-поставщики обеспечивают финансовые и управленческие выгоды для клиен-

тов, перевешивающие затраты и риски по договору. Однако вместо традиционных экономических теорий они применяют концепцию комплементарности (или принципа взаимодополнения) в организационных разработках, а также принятую в аутсорсинге идею базовых компетенций и теории взаимоотношений клиента и поставщика. Нестабильные результаты аутсорсинговых процессов они объясняют, исходя из обстоятельств отношений такого рода.

В таблице 2.3 приведен ряд определений, используемых в литературе по ИТ-аутсорсингу. Мы видим, что многие авторы не дают ему четкого определения. Представленные определения существенно разнятся как с точки зрения практики аутсорсинга, так и с позиций теоретических представлений. Подробнее теоретические аспекты информационно-технологического аутсорсинга мы обсудим в главе IV.

Таблица 2.3. Определения аутсорсинга в исследовательской литературе

Источник литературы	Представление об аутсорсинге	Теоретическая основа	Факторы в практике ИТ-аутсорсинга
Ang & Cummings, 1997	Планирование ресурсов в открытой сетевой форме	Институциональная теория	Природа институционального прессинга; воспринимаемая прибыль в экономике производства; финансовая способность сопротивляться воздействиям; факторы транзакционных издержек
Ang & Straub, 1998	Зависимость от внешних поставщиков в обеспечении ИТ-функций	Экономическая теория, теория транзакционных издержек	Затраты на производство; транзакционные издержки; финансовый спад; размер предприятия
Ang & Slaughter, 2001	Использование подрядчиков для пополнения штатного персонала	Теория социального обмена	Заключение договора об оказании ИТ-услуг при сокращении и реструктуризации предприятия
Bahli & Rivard, 2003	Обращение к внешним поставщикам для удовлетворения нужд в ИТ-сфере	Теория агентских отношений	Риски: зависимость, изменения в договоре, непредвиденные затраты на управление и переход, споры и судебные разбирательства
Barthélemy, 2001	Делегирование работ в ИТ-сфере сторонней организации	Экономическая теория	Скрытые издержки, снижающие предполагаемые преимущества
Barthélemy, 2003a	Передача стороннему поставщику всей или части ИТ-сферы компании	Теория управления	Сложности: точность, полнота, соответствие. Положительные моменты: отношения на доверии
Barthélemy, 2003b	Передача стороннему поставщику всей или части деятельности компании	Теория управления	Причина большинства неудач в аутсорсинге – недостаток опыта в управлении
Beaumont & Costa, 2002	Возложение на внешних подрядчиков ИТ-функций, которые ранее выполнялись самостоятельно	Причинные факторы	Доступ к умениям и навыкам, рост качества услуг; концентрация на основном бизнесе, оговоренный уровень обслуживания

Продолжение табл. 2.3

Источник литературы	Представление об аутсорсинге	Теоретическая основа	Факторы в практике ИТ-аутсорсинга
Cross, Earl, & Sampler, 1997	Трансформация ИТ-функций	Теория управления	Переход от единственного поставщика к смешанной модели поставок на базе функций с возможностью формирования добавленной стоимости или работы, прежде всего нацеленные на снижение себестоимости
Currie, 2003	Получение ИТ-услуг от поставщика при долгосрочном сотрудничестве	Теория управления знаниями	Риски слабости связей между рядом различных поставщиков
Earl, 1996	Передача ИТ-функций на субподряд	Экономическая теория	Снижение затрат
Elitzur & Wensley, 1998	Перемещение активов и услуг между поставщиком и клиентом	Теория игр	Платеж игры «агент – принципал»
Grover, Cheon, & Teng, 1996	Частичная или полная передача функций обслуживания ИС одному или нескольким внешним поставщикам услуг	Теория ресурсной зависимости, теория транзакционных издержек	Качество обслуживания, партнерство
Grover, Cheon, & Teng, 1998	Передача функций обслуживания ИС одному или нескольким внешним поставщикам услуг	Принятие стратегических решений, экономическая теория	Набор внешних услуг, включая создание и сопровождение приложений, обслуживание систем, управление сетями и телекоммуникациями
Hindle, Willcocks, Feeny, & Lacity, 2003	Передача вовне людей, систем и корпоративного знания	Теория руководства	Частая потеря значимого интеллектуального капитала при аутсорсинге важнейших процессов
Hirschheim & Lacity, 2000	Передача ИТ-активов, объектов аренды, персонала и административной ответственности сторонним организациям	Теория принятия решений	В большинстве случаев компании проводят массовый аутсорсинг, если находятся в плачевном финансовом положении, имеют слабый ИТ-отдел или влияние ИТ-функций в организации незначительно
Ho, Ang & Straub, 2003	Выделение ИТ-функций	Теория агентских отношений	Стабильные ожидания руководства от проведения аутсорсинга
Hu, Saunders, & Gebelt, 1997	Заключение контракта на полное или частичное выполнение функций по обслуживанию ИС	Теория принятия решений	Комплексное воздействие средств массовой информации, давления поставщиков и внутренних персональных взаимодействий менеджеров компании
Kern & Willcocks, 2002	Заключение контракта или продажа сторонней фирме-поставщику	Теория взаимодействия	Элементы взаимодействия [услуги, информация, финансовые и социальные отношения], стороны договора, окружение и обстановка

Продолжение табл. 2.3

Источник литературы	Представление об аутсорсинге	Теоретическая основа	Факторы в практике ИТ-аутсорсинга
Kern, Willcocks, & Heck, 2002	Заключение контракта или продажа сторонней фирме-поставщику	Теория «проклятия победителя»	Поставщики принимают на себя риски в надежде на возмещение затрат
Lacity & Willcocks, 1998	Реорганизация традиционных ИТ-отделов	Теория управления	Показатели успеха и неудачи
Lacity & Willcocks, 2000b	Передача поставщикам	Теория отношений	Заинтересованные круги, типы, фазы установления отношений и связанная с отношениями деятельность
Lacity, Willcocks, & Feeny, 1996	Расформирование внутренних ИТ-служб посредством их передачи внешним поставщикам	Экономическая теория	Такие критические факторы, как степень технологической зрелости и технологической интеграции
Langfield-Smith & Smith, 2003	Передача предоставления любой услуги или выполнения работы третьей стороне по контракту	Теория транзакционных издержек, теория агентских отношений	Особенности транзакций, среда их выполнения и участники
Leiblein, 2003	Форма организационного управления	Теория транзакционных издержек, теория зависимости от ресурсов, теория реальных альтернатив	Разнородность ресурсов, роль неопределенности, направление на интеграцию
Leiblein, Reuer, & Dalsace, 2002	Форма организационного управления	Теория транзакционных издержек	Технологическая эффективность
Levina & Ross, 2003	Переход права собственности и принятия решений к внешней организации	Отношения «клиент – поставщик»	Эффективность поставщика определяется взаимодополняемостью организационной модели, базовых компетенций и структур управления отношениями
Linder, 2004	Партнерство с другой компанией	Организационные изменения	Четыре категории фирм образуют компании в начальной фазе развития, компании на «траектории роста», в поиске «катализатора изменений» и в фазе «радикального обновления»
Loh & Venkatraman, 1992a	Вклад внешних поставщиков	Неоклассическая теория экономики, снабжение и закупки	Структуры затрат бизнеса и ИТ, эффективность ИТ-отдела
Lorence & Spink, 2004	Поставщики помогают компаниям интегрировать сети и решать прочие проблемы доступа к информации	Теория принятия решений	Именно эти функции чаще других передаются на аутсорсинг
Sambamurthy & Zmud, 2000	Модель эффективной корпоративной ИТ-архитектуры	Теории организующей логики	Выявление критических возможностей ИТ-функции, создание архитектур отношений и интеграции
Steensma & Corley, 2001	Реализация ИТ-функции за пределами предприятия	Теории корпоративных границ	Транзакционные издержки, коммерческие провалы, устойчивое преимущество, организационный контекст

Окончание табл. 2.3

Источник литературы	Представление об аутсорсинге	Теоретическая основа	Факторы в практике ИТ-аутсорсинга
Willcocks & Lacity, 1999	Управление возможностями ИТ	Теория принятия решений	Риск, творческий взгляд на составление договора, бизнес-преимущество

Понятие «аутсорсинг» можно в дальнейшем изучать, используя антонимичный термин «инсорсинг». Хиршхайм и Лесити (Hirschheim & Lacity, 2000) определяют его как практику, когда проводится оценка возможности аутсорсинга, но одобряется в конечном итоге использование внутренних ИТ-ресурсов компании. Все это компания предпринимает для достижения тех же целей, что и при аутсорсинге. Они исследовали шесть факторов такого решения. Это масштаб решения, спонсор решения, процесс оценки, год решения, размеры организации и результаты решения. Лесити и другие исследователи (Lacity et al., 1996) описывают такую практику как всеобщую (total insourcing), если после оценки рынка ИТ-услуг как минимум 80% ИТ-бюджета контролируется и расходуется внутри компании. Общей в этих определениях, пожалуй, является оценка клиентами рынка внешних ИТ-услуг до принятия решения в пользу обращения к аутсорсингу или отказа от него.

Отношения аутсорсинга связывают поставщика и клиента. Поставщик — это фирма, у которой есть технология. В различных исследованиях такие компании называют по-разному: например, «сорсинговая фирма» (Steensma & Corley, 2001) или «аутсорсер» (Beaumont & Costa, 2002). Клиент — это фирма, желающая получить технологию. Такую фирму иногда обозначают как «потребитель аутсорсинговых услуг». Для ясности изложения ряд ключевых понятий из книги сведены в таблицу 2.4.

Таблица 2.4. Определения некоторых ключевых терминов, которые будут использоваться в дальнейшем

Термин	Определение
Внутреннее снабжение (insourcing)	Практика оценки возможности аутсорсинга и подтверждение правильности политики дальнейшего применения ресурсов внутренней ИТ-службы для достижения тех же целей, что и при аутсорсинге
Офшорная контрактация (offshoring)	Практика переноса бизнес-процессов на территорию других стран для уменьшения издержек без значительных потерь качества. Также носит название глобального аутсорсинга
Аутсорсинг	Процесс, в ходе которого организация принимает решение о передаче на контрактной основе или продаже ИТ-активов в совокупности с персоналом и (или) функциями обслуживания внешнему поставщику в обмен на обеспечение и управление активами или службами за условленное вознаграждение в течение согласованного периода
Избирательное снабжение (selective sourcing)	Передача отдельных функций ИТ-подразделений компании внешним поставщикам при выделении на эти цели от 20% до 80% ИТ-бюджета
Поставщик (source firm)	Фирма, у которой есть технология. По-английски также именуется «vendor», «supplier» и «outsourcer»
Клиент (sourcing firm)	Фирма, желающая получить технологию. По-английски также именуется «client», «customer» и «outsourcee»
Трансформационный аутсорсинг (transformational outsourcing)	Партнерство с другой компанией для достижения быстрых, значительных и устойчивых улучшений в корпоративной производительности труда

Пример: офшорный аутсорсинг бизнес-процессов в страховании

Страховые компании создают свои цепочки стоимости. Они связывают людей, которые боятся рисковать, и людей, уже пострадавших. Те, кто опасается потери своей машины, своего дома или собственного здоровья, уплачивают страхователю премию. Те, кто лишился машины, дома или здоровья, получают от страховой компании возмещение. Страховая компания формирует круг распределения рисков, осуществляя сбор премий и выплачивая их тем, чьим застрахованным объектам нанесен ущерб.

В последнее время наблюдается рост офшорного ВРО важнейших для бизнеса страховых функций, таких как управление продажами полисов и обработка исков о возмещении. Теоретически офшорный аутсорсинг бизнес-процессов звучит довольно заманчиво. Перемещение персонала и оперативной деятельности компании в страны с развивающейся экономикой, например в Индию, Китай, Южную Африку или на Филиппины, может обеспечить экономию средств. Эти страны способны предоставить кадровые ресурсы, готовые работать в страховом деле при меньшем вознаграждении, чем сами сотрудники фирмы или поставщики ВРО на территории страны, где компания ведет основной бизнес. Однако оправдывает ли эта экономия риски, связанные с переносом деятельности за границу: негативные политические процессы, региональную нестабильность или потерю управляемости процессом? Кроме того, не будет ли снижение издержек лишь краткосрочным преимуществом, поскольку экономические условия в регионе улучшаются и повышаются издержки, связанные с переездом организации и ее управленческой деятельностью?

Для страховых компаний, которые оказались под бременем унаследованных традиций, толстых перечней дел, приходящих со временем в упадок, а также под давлением отрасли, подталкивающим к сокращению операционных расходов, экономия средств как причина обращения к аутсорсингу будет весьма привлекательной. Пригодными к аутсорсингу представляются два из трех основных видов деятельности страховой фирмы: клиентское обслуживание и операционная инфраструктура. Компании, получившие в прошлом опыт ИТ-аутсорсинга или работы с участием внешних администраторов, могут уверенно применить свое умение выбирать внешних поставщиков, когда они будут переходить к офшорному ВРО. Его же они выберут для поддержки таких процессов, как обработка запросов, исков клиентов или управление полисами, — каждый из этих процессов относится к первичным процессам клиентской службы.

Однако запуск офшорного аутсорсинга и управление им — трудная задача для страхователей. Опасения, связанные с аутсорсингом страховой деятельности, касаются следующих проблем.

- Невозможно установить прямое взаимодействие офшорных поставщиков аутсорсинговых услуг и руководства компании.

- Компания боится потерять контакт с клиентами при обслуживании: страховым фирмам необходимо тщательно управлять клиентурой и контролировать взаимодействие с ней.
- Компания должна быть всегда обеспечена системами и базами данных: важнейшие для бизнеса данные и процессы должны быть всегда доступны, кроме того, их простои недопустимы.
- Могут отсутствовать веб-системы, обеспечивающие доступ извне.
- Личные тайны граждан должны быть защищены, поэтому компания требует соблюдения конфиденциальности и гарантий, что страна, где ведутся страховые операции, будет вести борьбу с нарушителями.
- Невозможно управлять сложным процессом, частично выполняемым внешней организацией.

Эти проблемы могут удерживать страхователей от вовлечения в крупномасштабный аутсорсинг бизнес-процессов и ограничиваться лишь отдельными видами работ или такими малозначительными процессами, как обработка закрытых перечней дел (Gartner, 2004a).

Пример: Министерство по делам семьи и ребенка

Министерство по делам семьи и ребенка Норвегии (<http://www.sbf.stat.no>) — государственное учреждение, призванное обеспечить социальное благополучие и защиту родителей и детей. Главная цель его работы — оказание высококачественных услуг детям, подросткам, семьям, нуждающимся в помощи и поддержке независимо от места их проживания на территории государства. Деятельность министерства включает помощь муниципальным властям в социальном обеспечении детей, управлении детскими учреждениями, социальном обслуживании семей, семейном воспитании, в работе центров семьи и начальном рассмотрении прошений об усыновлении ребенка. Работа ведомства ведется в пяти регионах, централизованно подчиняющихся министерству. Оно взяло на себя работу, которую ранее в Норвегии выполнял Совет округов.

Министерство по делам семьи и ребенка — вновь созданная государственная структура. Ему требовалось оперативно сформировать ИТ-инфраструктуру и запустить ее в действие. Информационные технологии здесь упрощают доступ к базам данных и обеспечивают функциональность для служащих в офисах, разбросанных по стране. Решение создано на базе программных средств Microsoft 2003 и технологии Citrix, развернутых в едином операционном центре. Создание и внедрение инфраструктуры осуществила фирма Ementor, взявшая на себя всю ответственность за построение и работу ИТ-систем в трехмесячный переходный период. Помимо аутсорсинговых услуг Ementor проводит для министерства консультации, помогает в вопросах ИТ-стратегии, организа-

ции ИС, управления ИТ-проектами, закупками, внедрением и тестированием оборудования и программных средств. Эта компания реализовала немало других проектов, таких как консультации по ИТ-безопасности, помощь в модификации оргструктуры, внедрении систем управления ресурсами предприятия (ERP), подготовке ИТ-стратегии.

Выбирая партнера на этот важный проект, министерство придавало особое значение опыту, доказанному практикой умению осуществлять проекты такого масштаба и готовности передавать навыки по работе с решением сотрудникам клиентской организации. Выбор в пользу Ementor был обусловлен комплексным характером предложения этой фирмы. Компания гордится своим партнерским участием в создании инфраструктуры нового учреждения правительства. «У нас богатый опыт работы в проектах такого масштаба, здесь требуется строгое соблюдение норм безопасности», — говорит вице-президент фирмы Стейнар Сонстеби. Решение по поддержке работы ведомства включает проектное управление, управление тестированием, консалтинг, справочную поддержку, обеспечение работы систем безопасности, управление локальной и глобальной сетью, техническое обслуживание, работы на площадке заказчика.

Проект внедрения: полный аутсорсинг и сильная внутренняя команда

Компания Rolls-Royce — мировой поставщик силовых установок для наземного, морского и воздушного транспорта, лидер гражданского и военного аэрокосмического приборостроения, а также оборудования для морских судов и энергетики. Rolls-Royce — одно из самых известных имен в мировом автомобилестроении. История фирмы началась в 1884 г., когда Генри Ройс и Чарльз Роллс каждый по отдельности начали проектировать, выпускать и продавать автомобили высочайшего качества. Успех в автомобилестроении привел к созданию в марте 1906 г. Rolls-Royce Company и запуску в производство шестицилиндрового автомобиля «Серебряный призрак», который в том же году был назван «лучшим автомобилем в мире». В начале Первой мировой войны Ройс создал свой первый двигатель для самолетов, использованный союзниками в воздушных схватках с противником. Благодаря спросу на двигатель «Мерлин», установленный на «Спитфайр», Rolls-Royce во Вторую мировую войну из сравнительно небольшой фирмы превратилась в основного производителя силовых установок для авиации. На рынок гражданского самолетостроения компания вышла в 1953 г. и стала его лидером. В 1980-х и 1990-х гг. Rolls-Royce прошла сквозь череду слияний и поглощений, что завершилось созданием единственного в Великобритании предприятия, способного выпускать силовые установки для воздушного, морского и наземного транспорта. В настоящее время в мире работает около 54000 газовых турбин фирмы Rolls-Royce, требующих дорогостоящего обслуживания на протяжении срока эксплуатации. Сегодня Rolls-Royce — техно-

логический лидер, работающий в 48 странах. На предприятиях компании трудится 35200 штатных сотрудников. Оборот группы в 2003 г. достиг 5,645 млрд фунтов стерлингов (Rolls-Royce, 2004a, 2004b).

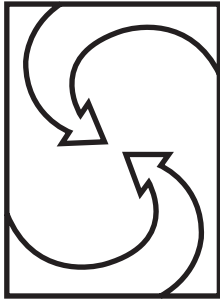
С 1996 г. Rolls-Royce имеет собственную ИТ-службу. В 1990-е гг. фирма быстро росла, при этом стремительно росли издержки на ИТ-сферу и число сотрудников ИТ-департамента. В сфере информационных технологий серые экраны и большие мейнфреймы уступали место графическому интерфейсу и средам с кластеризацией серверов. Наступило время, когда компании потребовалось управлять различными компьютерными системами. Занимавший тогда свой пост директор по информационным технологиям провел исследование возможностей ИТ-службы компании. Он сильно сомневался в способности команд штатных специалистов справиться с изменениями, коснувшимися как функций, так и масштаба деятельности. К тому же у Rolls-Royce были финансовые проблемы. Одним из выходов виделся аутсорсинг, по крайней мере, на короткое время, чтобы помочь компании достичь определенных результатов. Rolls-Royce требовался агент изменений. Так компания начала поиск партнера, способного решить возникшие проблемы. Ныне в Rolls-Royce насчитывается около 30000 пользователей, многие сотрудники работают с ERP-системами.

Первая сделка по аутсорсингу была подписана в 1996 г. и продлена в 2000 г. еще на 12 месяцев. В Rolls-Royce передали на аутсорсинг базовые аспекты инфраструктуры — управление сетями, центры данных, серверы и пр., а вместе с ними поддержку большинства основных приложений и функции разработки. В собственном ведении компании осталось создание внутреннего ПО для управляющего звена, включая системы контроля реактивных авиадвигателей. Все главные активы: парк вычислительного оборудования, программные средства и персонал — были переданы внешнему поставщику. В компанию EDS перешло более 1200 сотрудников из Rolls-Royce. Поставщику аутсорсинговых услуг перешло почти 90% ИТ-бюджета, так что подобный аутсорсинг можно считать тотальным. Согласно Лесити и его коллегам, полный аутсорсинг есть передача ИТ-активов, арендуемых мощностей, персонала и ответственности за оказание услуг внешней организации при условии, что на эти цели выделяется как минимум 80% ИТ-бюджета (Lacity et al., 1996). Целью подобных действий было заключение долгосрочного соглашения и построение отношений тесного сотрудничества сторон.

В первые годы осуществления аутсорсинга в Rolls-Royce крайне мало поддерживали внутренние компетенции в ИТ-сфере. Однако компании стало ясно, что это не приносит ей никакой пользы, поскольку низкий уровень внутренней компетенции ведет к неграмотности заказчика и определенной разочарованности поставщика. В дальнейшем это исправили, и теперь в фирме имеется собственный персонал с опытом руководства поставщиками. Основной штат ИТ-подразделения фирмы решает вопросы ИТ-архитектуры, осуществляет контроль соответствующих проектов и управляет ИТ-обслуживанием компании.

В 1999 г., когда Rolls-Royce приобрела компанию Vickers (ныне Rolls-Royce Commercial Marine), к ней перешла сильная внутренняя команда, состоящая из более чем 70 профессионалов в ИТ. Эта группа оказывала оперативные ИТ-услуги более чем 3200 сотрудникам в 50 регионах по всему миру. Для оцен-

ки целесообразности аутсорсинга этой группы в 2000 г. между Rolls-Royce и EDS был подписан меморандум о соглашении. Однако процесс был прерван, поскольку компания пришла к выводу: для Rolls-Royce аутсорсинг невыгоден. Теперь своя ИТ-команда Rolls-Royce Commercial Marine — это самодостаточная группа с четко определенными обязанностями, которая базируется в Норвегии и обслуживает небольшие бизнес-подразделения, главным образом в Норвегии, Швеции и Финляндии. Ей выделяется лишь чуть более 10% общего ИТ-бюджета компании. Причин для сохранения собственного ИТ-отдела и его функций внутри компании две. Во-первых, несоответствие естественной рабочей среде фирмы-поставщика. А во-вторых, поддержка целостной вертикальной иерархии ИТ-службы полезна с точки зрения директора по ИТ. Возможно, на эту группу специалистов придется положиться компании при возвращении на инсорсинг, к тому же наличие своих ИТ-специалистов дает Rolls-Royce возможность сравнить затраты на них и расходы на аутсорсинг.



Некоторые основополагающие концепции

В этой главе мы рассмотрим вопросы, которые важны для более широкого понимания роли ИТ-аутсорсинга. Вначале мы опишем различные схемы создания стоимости в основной и вспомогательной деятельности предприятия. Это позволит нам осознать роль ИС и ИТ в таких схемах, как цепочки создания стоимости, «стоимостные ателъе» и сети создания стоимости. Далее мы рассмотрим инфраструктуру электронного бизнеса, в котором степень охвата компании-заказчика услугами аутсорсинга может определяться выбором из списка более чем 70 служб поддержки инфраструктуры. По мере роста электронного обслуживания переданных на аутсорсинг функций ИТ-отдела понятие «электронный бизнес» приобретает двоякое толкование. Иными словами, транзакции между поставщиком и клиентом после начала проекта по аутсорсингу также могут интерпретироваться как форма электронного бизнеса. В третьем разделе главы мы расскажем об оценке стоимости предложений поставщика, участвующей в формировании общей стоимости компании-клиента благодаря дополнительным компетенциям компании-аутсорсера. Затем речь пойдет об организации ИТ-функций, эффективности аутсорсинга и успешных взаимоотношениях. Завершит главу обсуждение возможностей и опасностей, связанных с ИТ-аутсорсингом.

Схемы создания стоимости

Для того чтобы понять, в какой мере информационные технологии участвуют в создании стоимости организации, следует прежде всего определить, каким образом какая-либо конкретная организация ведет бизнес и как ее ИС влияют на эффективность различных подразделений. Понять различия между компаниями, предприятиями, учреждениями или организациями — центральная проблема теории и практики управления, решение которой крайне необходимо для того, чтобы определить, какую стоимость создают ИТ и насколько она возрастает при аутсорсинге.

Многие годы единственной известной руководителям стоимостной схемой оставалась цепочка создания стоимости Портера (Porter, 1985). Две но-

Инфраструктура: использование корпоративной сети Интранет для внутрифирменной коммуникации				
Персонал: использование корпоративной сети Интранет для формирования компетенций				
Технологии: системы автоматизированного проектирования (САПР)				
Снабжение: использование площадок электронной торговли				
Логистика поставок: электронный обмен данными (ЭОД)	Производство: комплексно-автоматизированное производство (CIM)	Логистика сбыта: система отслеживания заказов на базе Веб	Маркетинг и продажи: система управления отношениями с клиентами (CRM)	Обслуживание: система локального поиска неисправностей

Рис. 3.1. Примеры ИС/ИТ в цепочке создания стоимости

вые альтернативные схемы выявили авторы Стейбелл и Фьелдстад (Stabell & Fjeldstad, 1998). В то время как цепочка создания стоимости охватывает фиксированный ряд действий, входящих в производство стандартного продукта в больших количествах, «стоимостное ателье» планирует операции и расходует ресурсы в соответствии с нуждами и задачами клиента. Примерами схемы «стоимостных ателье» являются поставщики профессиональных услуг в области медицины, права, архитектуры, инженерных работ. Сети образования стоимости связывают клиентов, или заказчиков, которые желают стать взаимозависимыми или уже зависят друг от друга. Примеры стоимостной сети — розничный банк, телефонная и страховая компания.

Схема формирования стоимости описывает, как фирма создает стоимость для клиентов. Она показывает, как на создание стоимости работают важнейшие бизнес-процессы организации. Наконец, она демонстрирует, как именно конкретная организация ведет бизнес.

Цепочка создания стоимости

Самой известной схемой образования стоимости является цепь ее создания, в которой формирование стоимости происходит посредством грамотно спланированного производства товаров и оказания услуг с использованием всевозможных ресурсов. При этом бизнес трактуется как совокупность, или цепочка, действий, операций, работ. К основным операциям в цепочке создания стоимости относятся логистика поставок, производство, логистика сбыта, продажи, маркетинг и обслуживание. Вспомогательная деятельность включает поддержание инфраструктуры, кадровое обеспечение, снабжение технологиями и их развитие. В центре внимания — рациональное и эффективное осуществление этих действий внутри цепочки. На рис. 3.1 к основным и вспомогательным операциям отнесены примеры из ИТ-сферы. Этот рисунок может использоваться для описания текущей ситуации с ИТ-обеспеченностью компании, поскольку он иллюстрирует степень ИС/ИТ-поддержки всех аспектов ее работы.

Для выпуска недорогих или разнообразных товаров необходимо осуществить целый ряд операций. Весь спектр операций такого рода носит название стоимостной цепочки организации. Цепочку создания стоимости типичного предприятия-изготовителя или сборщика можно проиллюстрировать на примере производителя вычислительной техники, скажем персональных компью-

теров. Логистика поставок такого производителя включает приобретение комплектующих: процессоров, памяти, дисков, вентиляторов и т.д. Ответственный за эту часть операций менеджер также должен побеспокоиться о контроле качества компонентов, отборе деталей и их доставке. Стадия производства включает выпуск собственных модулей, сборку, тестирование и настройку компьютеров, а также работы по содержанию и ремонту оборудования и заводских мощностей. Логистика сбыта — это обработка заказов и отгрузка продукции. Этап маркетинга и продаж связан с рекламой, ценообразованием, продвижением продукта и управлением продавцами. Наконец, фаза обслуживания включает управление техподдержкой, сервисным персоналом, а также замену компьютеров и ремонт. Производя операции в соответствии с цепочкой создания стоимости, фирма должна взаимодействовать с поставщиками, клиентами и предприятиями из смежных отраслей. Каждая компания имеет собственную цепочку создания стоимости. Систему таких цепочек в различных организациях называют системой цепочек образования стоимости (Afuah & Tucci, 2003).

Стоимостная цепочка направлена скорее на эффективность, чем на создание нового продукта, ориентирована больше на процесс, чем на товар, направлена в большей мере на снижение стоимости, чем на дифференциацию продукта. Цепочка стоимости описывает необходимые действия, когда продукт и его свойства уже известны и непрерывный поток инноваций необязателен. Заметим, что роль маркетинга в образовании стоимости двойка. О первой роли мы уже говорили — стимулировать спрос. Вторая же состоит в том, чтобы заложить базу для спецификаций продукта и оценить объем выпуска. В этом и кроются причины ограниченной дифференциации продукта.

«Стоимостное ателье»

В настоящее время известны не только цепочки создания стоимости, но и две другие схемы, по которым происходит наращивание стоимости: это так называемые «стоимостные ателье» и стоимостные сети (Stabell & Fjeldstad, 1998). В то время как стоимостную цепочку образует фиксированный ряд действий, позволяющих вести выпуск стандартного продукта в больших количествах, «стоимостное ателье» планирует операции и распределяет ресурсы в соответствии с нуждами и задачами клиента. «Стоимостное ателье» образует компания, способная формировать стоимость, решая уникальные проблемы заказчиков и клиентов. Главнейший ресурс такой компании представляют знания, а для успеха в бизнесе для нее жизненно важна репутация.

Тогда как для цепочки создания стоимости характерны примеры из производственных отраслей, будь то бумажная фабрика или автозавод, типичные примеры «ателье» — это больницы и юридические фирмы. Нередко такие учреждения носят названия поставщиков профессиональных услуг или «знание-емких» услуг. Как и больницы в области практической медицины, так и юридические фирмы в комплексной правовой помощи следуют общепринятому стандарту. Многие элементы стиля такой работы: специализация, командный характер деятельности, постоянный контроль со стороны клиентов (или боль-

ных), участие в диалогах и форумах — распространились и на другие сферы профессиональных услуг (Galanter & Palay, 1991).

Фирмы — поставщики «знаниеемких» услуг представляют собой типичные «стоимостные ателье». Шихан описывает такие фирмы как бизнес-единицы, занятые продажей услуг по разрешению проблем, способ урегулирования которых (выбранный экспертом) определяется обратной связью с клиентом в реальном времени (Sheehan, 2002). Клиенты пользуются услугами таких фирм для снижения неопределенности своих действий и нанимают их именно потому, что верят, — фирма-поставщик знает то, чего не знает клиент, но что, по его мнению, требуется для решения его проблемы. Хотя опыт и компетентность немаловажны в работе любой компании, но в таких фирмах-поставщиках они играют особую роль и вообще служат их отличительным признаком. Основа предоставления услуг этими компаниями — знания эксперта (профессионала).

Фирмы — поставщики услуг с активным применением знаний не только продают услуги, помогающие в разрешении проблем, но и оказывают услуги по выявлению, описанию проблем, реализации их решения, мониторингу и контролю. Нередко именно определение проблем помогает привлечь новых клиентов. Когда с клиентом уже ведется работа, проблемы его определены, не все из них фирма сможет решить. Взамен она может разъяснить, что проблемы либо не существует (скажем, у пациента не выявлено патологии сердца), либо ее должны решать другие специалисты (больному нужен врач-кардиолог). Если проблему решает сама фирма, она должна проконтролировать дальнейший ход действий, дабы удостовериться, что проблема действительно решена (и нет ли теперь отклонений в работе сердца больного?). Это необходимо, поскольку с выявлением проблемы и ее разрешением часто сопряжено много неясностей.

В работе Шихана (Sheehan, 2002) представлена классификация поставщиков услуг с активным применением знаний, в которой все фирмы делятся на три категории. Во-первых, это фирмы, которые ищут возможности. Масштаб формируемой ими стоимости зависит от важности их выводов или открытий, которую определяет не количество, а качество. К разряду предприятий такого рода относятся фирмы, занятые разведкой полезных ископаемых или нефти, созданием новых лекарств в фармацевтике и изысканиями в биотехнологической индустрии. Вторые — это «диагностические» компании, которые создают стоимость, разъясняя клиенту его проблемы. Как только проблема определена, обычно становится очевидным способ ее решения. Примерами фирм-диагностиков служат компании, где работают врачи, хирурги, психотерапевты, ветеринары, юристы, аудиторы, специалисты по налоговому законодательству и поддержке программного обеспечения. Третью группу образуют фирмы — генераторы проектов или идей, которые создают стоимость, изобретая и предлагая новые способы создания материальных и нематериальных объектов. Примерами такого рода компаний являются архитектурные, рекламные студии, фирмы, занятые научно-исследовательской работой, техническим проектированием и стратегическим консалтингом.

Поставщики услуг с активным применением знаний создают стоимость тем, что обнаруживают и описывают проблемы, предлагают, отбирают и реа-



Рис. 3.2. Примеры ИС/ИТ в схеме «стоимостного ателье»

лизуют их возможные решения, а также наблюдают, удалось ли — благодаря им — устранить проблему. Для описания такого процесса образования стоимости Стейбелл и Фьелдстад (Stabell & Fjeldstad, 1998) ввели схему «стоимостного ателье», которое отличают пять основных действий: поиск и выявление проблемы, поиски решения, выбор решения, реализация решения и контроль за его выполнением (рис. 3.2). Поиск и выявление проблемы включает совместную с клиентом работу по установлению истинной природы (характера) проблемы или потребности. Сюда же входит принятие общего плана урегулирования проблемы. Ее решение — это собственно выработка идей и планов действий (или лечения).

Выбор решения — это выбор какого-либо конкретного варианта. Этот этап может показаться наименее существенным в схеме «стоимостного ателье», поскольку не требует особых усилий и затрат времени, но он весьма важен и ценен для клиента. В реализацию входит доведение решения до заказчика, организация и воплощение решения или проведение лечения. Мероприятия по контролю и оценке действий компании включают мониторинг и измерение эффективности решения для устранения первоначальной проблемы или удовлетворения первоначальной потребности.

Эта фаза при определенных условиях может обратно перейти в первую, — поиск и обнаружение проблемы. Во-первых, если предложенное решение оказалось неверным или не дало результат, мы возвращаемся к тому, чтобы установить: почему именно оно оказалось неэффективным, и снова начинаем этап урегулирования проблемы. Во-вторых, если решение уже дало результат, компания может раздвинуть границы процесса урегулирования проблемы и устранить более существенную причину, лежащую в основе проблемы, или решить другую проблему, вытекающую из первой (Afuah & Tucci, 2003).

Поставщики услуг с активным применением знаний — типичные «ателье по изготовлению стоимости», их успех зависит в значительной мере от ре-

путации, поскольку именно репутация позволяет им наращивать стоимость. Репутация — понятие относительное. Заинтересованные лица оценивают фирму, сравнивая ее с конкурентами. Репутация — это то, о чем все говорят и во что верят при упоминании фирмы. Существуют четыре условия, необходимых для того, чтобы репутация заработала (Sheehan, 2002). Во-первых, отдача от репутации должна быть достаточно высокой. Во-вторых, между заинтересованными лицами должен быть установлен контакт, позволяющий им обмениваться информацией о том, произошли ли изменения в отношении репутации. В-третьих, необходима возможность повторения достижений и результатов деятельности компании. И наконец, в характере компании или ее поведении должна быть некая неопределенность.

Репутация связана с асимметрией информации, которая характерна для поставщиков услуг с активным применением знаний. Асимметрию вызывает тот факт, что клиенты верят: поставщик знает то, чего не знают они и что, по их мнению, требуется для решения их проблем. Репутацию можно отнести к стратегическим ресурсам поставщика. И чтобы она стала именно таким ресурсом, она должна иметь высокую оценку и должна быть редким качеством, способным улучшить организацию предприятия. Репутация ценна, поскольку повышает стоимость услуги в глазах клиента. Репутация — редкость: лишь немногие фирмы, по определению, могут считаться лучшими в своей области. Репутацию непросто подделать, так как добиться ее за короткое время довольно сложно. Репутация влияет на организацию управления фирмой, поскольку благодаря репутации управление будет строиться таким образом, чтобы извлечь из репутации как ресурса наибольшую выгоду.

Сеть создания стоимости

Третья и последняя схема формирования стоимости — сетевая структура. Сеть создания стоимости существует в компании, которая наращивает стоимость, объединяя своих заказчиков и клиентов, являющихся или желающих стать взаимозависимыми. Продукты, реализуемые такими фирмами, — информация, деньги, товары или услуги. В то время как деятельность стоимостных цепочек и «стоимостных ателье» осуществляется шаг за шагом, в стоимостных сетях операции производятся параллельно. Важный фактор стоимости в сети — количество клиентов и точек доступа в сеть, а также их комбинация. Чем больше клиентов и точек «подключения» их к сети, тем выше ценность сети для клиентов.

Стейбелл и Фьелдстад (Stabell & Fjeldstad, 1998) предлагают сравнить управление сетью образования стоимости с управлением клубом. Фирма-посредник принимает в клуб тех, кто дополняет друг друга, исключая порой из него тех, кто не вписался в эту картину. Фирма организует, контролирует и прекращает прямые и косвенные взаимоотношения членов. Между членами клуба могут существовать связи поставщиков и клиентов, но для посреднической компании клиентами являются все. Примерами стоимостной сети считают предприятия связи, почтовые службы, финансовые институты, включая банки, страховые

компании, а также биржевых брокеров. Как показано на рис. 3.3, в стоимостных сетях осуществляются три действия:

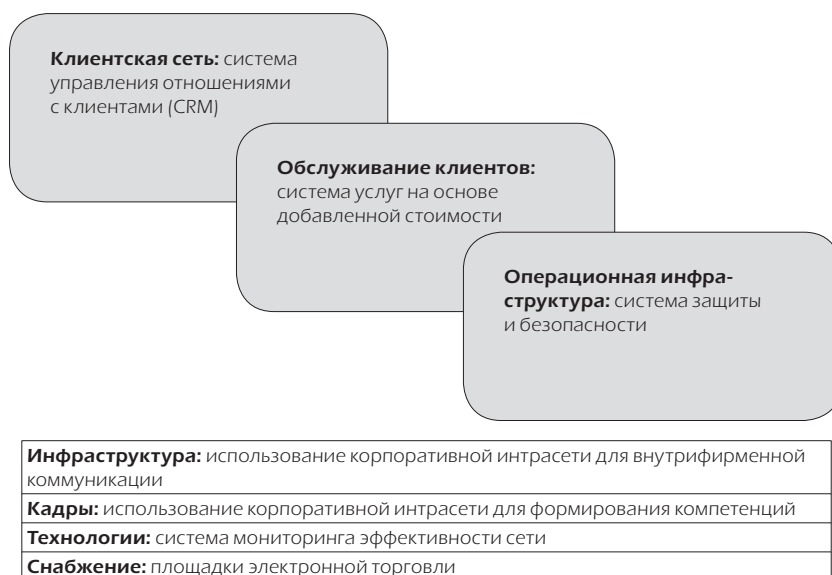


Рис. 3.3. Примеры ИС/ИТ, участвующих в сети создания стоимости

- *Создание клиентской сети путем маркетинга и привлечения новых клиентов, что позволяет повысить ценность сети как для новых клиентов, так и для уже существующих.* Эта работа подразумевает организацию и продвижение сети, привлечение клиентов и управление договорами на услуги. Управление договорами включает подписание, сопровождение и прекращение контрактов на оказание любых услуг, которые предлагает посредник. Отличие этой схемы от маркетинга и продаж, которые характерны для стоимостных цепочек, состоит в активном отборе клиентов, подключающихся к сети. По мере роста уровня обязательств растет и сложность процесса контрактации и самих договоров.
- *Развитие нового сервиса и улучшение имеющихся услуг.* Предоставление услуг — это объединение людей в сеть и дальнейший сбор платежей за установление соединения с ними. Точнее, оказание услуги — это установление контакта — напрямую, как в телефонной связи, или косвенно, как в ходе банковского обслуживания или при получении и отправке электронной корреспонденции, а также удержание его на протяжении определенного времени и разрыв в определенный момент. Взимание платежей связано с учетом использованных ресурсов (по времени и объему) и выставлением счета за прямое соединение или, в случае непрямого контакта, сбором комиссии за связь обеих сторон. При получении запроса на оказание услуги фирма-посредник должна проверить возможность установления соединения, а также платежеспособность иницилирующей стороны.

- *Развитие инфраструктуры с целью возможно более рационального и эффективного обслуживания клиентов.* Поддержка инфраструктуры включает работы, которые позволяют ей действовать более эффективно и оставаться в состоянии готовности для оказания услуги очередному клиенту. Стейбелл и Фьелдстад (Stabell & Fjeldstad, 1998) приводят примеры различных видов поддержки инфраструктуры в зависимости от типа самой сети. В компаниях — поставщиках услуг связи основная инфраструктура сосредоточена в коммутаторах и распределительных центрах; в почтовых службах это сбор, сортировка и доставка писем и других отправок; в финансовых институтах — филиалы, финансовые активы или соединения с торговыми площадками.

Сеть формирования стоимости — это расширяемый соединительный механизм, машина для установления соединений и оказания услуг, необходимых при обмене, который клиенты хотят произвести через сеть. Управление сетью требует постоянного компромисса между выбором в пользу масштаба (размеров сети) или возможностей (емкости и услуг), между тем, с кем вы могли бы соединиться и тем, что для них можно сделать. Большой размах сети повышает плотность соединений, измеренную в узлах (постоянных клиентах), с которыми можно установить связь. Емкость увеличивает быстроту изменений. Основные издержки связаны с тем, чтобы привлечь клиентов и повысить за счет этого ценность сети для них, а также создать инфраструктуру и службы для осуществления обмена между клиентами. Почти всегда эти издержки — фиксированные (Fjeldstad & Andersen, 2003).

Современную ситуацию с ИС или ИТ в сетях создания стоимости иллюстрируют инфраструктуры, обычно создаваемые на основе ИТ. Кроме того, множество новых услуг могут рассматриваться как ИС, которыми их клиенты пользуются для связи и проведения транзакций со своими заказчиками. Компонент знаний заложен главным образом в службах сетей создания стоимости, где ИС доступны для клиентов, осуществляющих обмен необходимой информацией.

Технологии для посреднических услуг приобретают все более масштабный характер. Они используются для связи клиентов, которые желают стать взаимозависимыми или уже ими стали. Качество посреднических услуг зависит от количества «узлов», между которыми ведется обмен, и от того, какой тип информации при этом передается. В итоге главными ресурсами для посредника становятся «покрываемые» услугой соединения и узлы. Управление связями и узлами дает возможность посредникам выполнять действия по передаче необходимых объектов. Качество услуг зависит от параметров соединений между узлами. Например, полоса пропускания или защищенность связи определяют в конечном итоге, какие объекты могут передаваться в ходе обмена, а также скорость, пропускную способность, надежность и безопасность соединения. Имеющие специальное назначение услуги более высокого уровня, например обмен транзакциями при оплате, зависят от применения в качестве среды передачи общепринятых служб более низкого уровня. Благодаря таким низкоуровневым службам сети-посредники стали необходимым ресурсом в обеспечении более высокоуровневых услуг. И наоборот, сети-

посредники более высокого уровня тоже являются ресурсами для более низкоразрядных сетей и обеспечивают использование последних (Andersen & Fjeldstad, 2003).

Роль ИТ в различных схемах создания стоимости

Стратегическое влияние технологии и ИТ на каждую из трех схем формирования стоимости различно. В то время как цепочка создания стоимости ориентирована на издержки, «ателье стоимости» нацелено на собственную ценность, а стоимостная сеть нуждается в балансе ценности и издержек, поскольку ее масштаб и использование мощностей повышают то и другое. Многие компании используют сегодня ИТ непродуктивно, поскольку не обладают видением лежащей в основе бизнес-логики различных схем создания стоимости. Так, организации и компаниями, для которых характерны стоимостные сети и «ателье по созданию стоимости», внедряют ИТ таким образом, как будто в них действуют цепочки создания стоимости. При разработке же и внедрении новых ИТ важно помнить и знать о разных схемах образования стоимости (Andersen & Fjeldstad, 2003).

Цепочка, «ателье» или сеть создания стоимости — все это различные стоимостные схемы, влияющие на пользование ИТ в компании (таблица 3.1). И хотя цель ИТ в цепочке формирования стоимости — рост эффективности производства, ИТ создает добавленную стоимость и в схеме «стоимостного ателье», тогда как ИТ в форме инфраструктуры играет основную роль в схеме стоимостной сети. Отдельные фирмы имеют несколько схем образования стоимости, однако в большинстве фирм доминирует одна схема.

В долгосрочном плане организации могут менять свои стоимостные схемы. К примеру, сосредоточив усилия на превращении вложенных в него

Таблица 3.1. Характеристики схем создания стоимости

	Цепочка	«Ателье»	Сеть
Логика образования стоимости	Трансформация по схеме «вход — выход»	Решение проблем клиентов	Формирование связей между клиентами
Ведущая технология	Применяется на длительной основе	Применяется интенсивно	Носит посреднический характер
Особенности работы	Последовательное производство	Комплексное циклическое решение проблем	Ряд контролируемых одно-временных связей
Основная деятельность	Логистика, производство, маркетинг и обслуживание	Поиск решений проблем, выбор решения, его реализация, оценка реализации и контроль	Продвижение сети, предоставление услуг, поддержка инфраструктуры
Роль ИТ	Совершенствование продукта и процесса	Работа параллельно с основной деятельностью	Часть основной инфраструктуры
Вклад ИС	Повышение эффективности и рациональности производства	Добавление стоимости к работе со знаниями	Добавление стоимости к обслуживанию инфраструктуры
Примеры	Целлюлозно-бумажное производство, автомобилестроение, производство вычислительной техники	Юридические фирмы, больницы, полиция, структуры государственной власти	Операторы связи, почта, банки, финансовые и страховые учреждения

средств в заработанные активы, банк может стать «стоимостным ателье». Стоимость здесь заложена во вкладах, и если вы получаете выплаты, то организация производства как такового уже не играет роли. Она не влияет на стоимость, полученную «на выходе». «Стоимостное ателье» — поставщик решений проблемы. Это некто, занятый урегулированием проблем. В данном случае проблема заключается в том, что в банк вложены средства. Решение — заработанный результат. Банк, который так поступает, видит себя оператором по оказанию услуг на финансовом рынке, финансовым консультантом, дополнительно имеющим возможность предоставлять деньги. Те действия, которые совершает подобный банк, — не что иное, как выявление проблем клиентов и их анализ, выбор решений вместе со своими клиентами и помощь в их реализации. В банке будут действовать строгие меры контроля качества. Как часть пакета услуг банк может ссудить клиенту наличные в виде займа или принять от клиента средства для инвестирования. Наконец, банк может превратиться и в стоимостную сеть, функционирующую на самом деле по логике рыночной площади. Подобный банк станет выступать в роли канала между теми, кто не имеет денег, и теми, у кого они есть. Работа банка будет заключаться в организации потока денежных средств между ними. Банк станет привлекать граждан с деньгами, готовых размещать их на депозитах и инвестировать. Также он будет привлекать тех, у кого нет денег, для выдачи им кредитов. Как сеть образования стоимости, банк свяжет людей с противоположными финансовыми потребностями. В состав сети войдут люди с различными финансовыми интересами. Со временем они могут сменить свой статус, превратившись из заемщиков во вкладчиков и обратно (Chatzkel, 2002).

Независимо от того, является ли бизнес-организация стоимостной сетью или «стоимостным ателье», ее можно определить как банковскую структуру. Тем не менее в итоге стоимостная схема банка совершенно по-разному влияет на то, что банк сможет делать наиболее эффективно, чем будет заниматься, чем нет. Так происходит формирование своего рода системной стратегической логики. Банк спрашивает: «Какую стратегическую систему, т.е. стоимостную схему, мы примем для использования в работе?» Правильный выбор заключается в том, чтобы найти решение на долгосрочную перспективу, имеющее долгосрочные последствия.

Межфирменные отношения в системах создания стоимости

Чтобы иметь возможность установить в компании возможную зону охвата аутсорсингом, важно понять, где находятся границы самих компаний и каковы взаимоотношения между ними. Межфирменные отношения и базисные соглашения сторон о поддержании обмена должны развиваться в контексте систем создания стоимости. Эти системы, в свою очередь, включают все действия всех компаний, которые создают стоимость и доставляют ее до конечного потребителя (Andersen & Fjeldstad, 2003).

С нашей точки зрения, межфирменные отношения довольно сложны, поскольку не всегда очевидно, какая именно фирма оказывает другой услуги на условиях аутсорсинга — фирма А, фирма В или обе (рис. 3.4)? Для работы с клиентами, например, фирма А использует операционную инфраструктуру, принадлежащую В. Так, компания связи для предоставления услуг может использовать инфраструктуру конкурента, к примеру антенный парк, с тем чтобы лес антенн конкурирующих компаний не заполнил территорию.

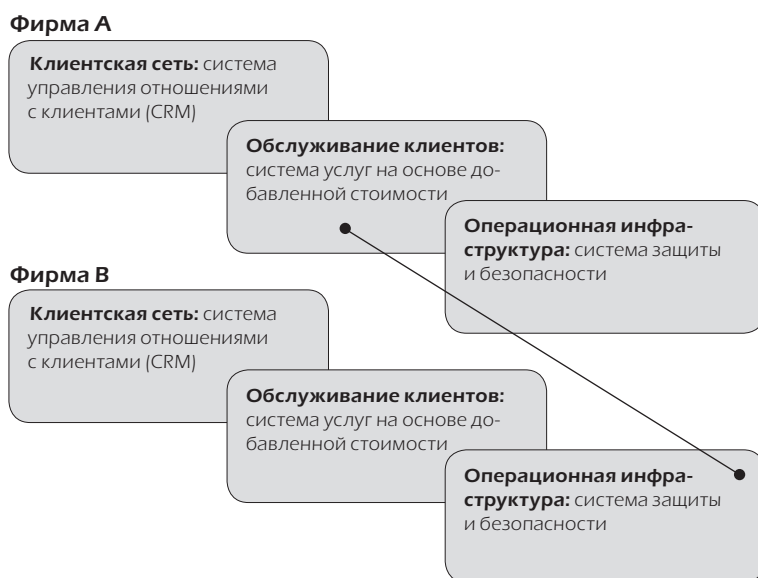


Рис. 3.4. Пример межфирменных отношений в сетях образования стоимости

Стоимостная система описывает разделение труда между компаниями и порядок обмена, нацеленного на интеграцию окончательной стоимости. Характеристики системы образования стоимости существенно влияют на межфирменные отношения, так как организация обмена зависит от свойств объектов, обмен которыми происходит. Например, обмен знаниями или умениями обычно происходит в стоимостных сетях, в то время как передача материальных ценностей скорее осуществляется в обмене через рыночные операции. Фирмы, деятельность которых близка или взаимозаменяема в системе образования стоимости, конкурируют между собой. Фирмы, которые осуществляют взаимодополняющую деятельность, могут кооперироваться для того, чтобы максимизировать совместно создаваемую стоимость (Andersen & Fjeldstad, 2003).

В контексте аутсорсинга клиент и поставщик могут рассматриваться как система образования стоимости (рис. 3.5). В этом случае поставщик аутсорсинговых услуг определяется как «ателье по созданию стоимости», решающее проблемы клиента. Клиентом на условиях аутсорсинга может быть предприя-

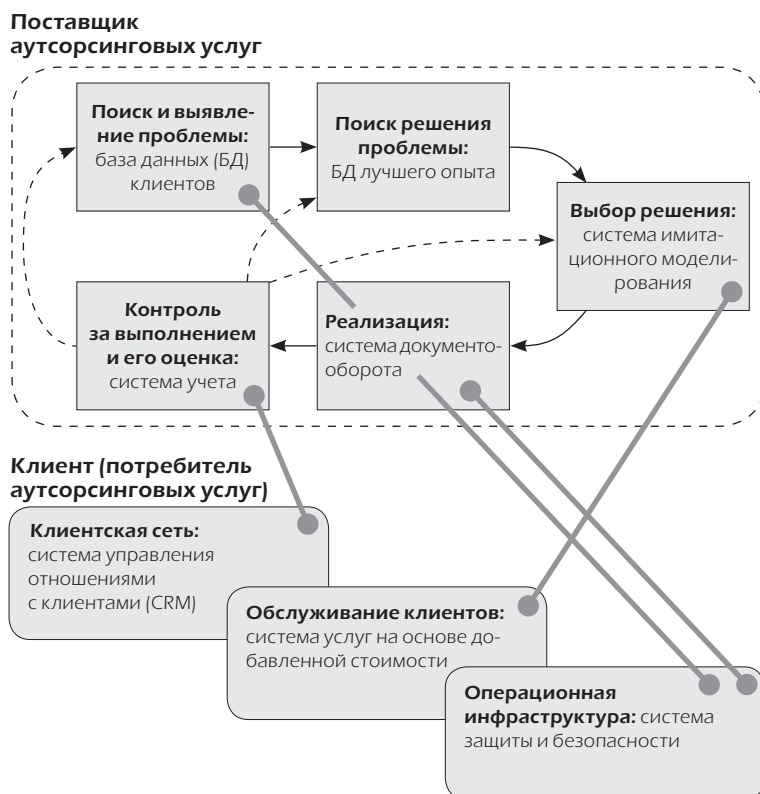


Рис. 3.5. Пример клиента («ателье по созданию стоимости») и поставщика (сети создания стоимости)

тие связи, приобретающее у фирмы-поставщика услуги по урегулированию проблем.

Инфраструктура электронного бизнеса

Чтобы лучше понять аутсорсинг с точки зрения услуг, которые поставщик оказывает клиенту, обратимся для примера к инфраструктуре электронного бизнеса. В исследовании Уэйлл и Вайтел (Weill & Vitale, 2002) приведено в общей сложности 70 услуг по поддержке подобной инфраструктуры. Общая численность услуг, необходимых компании, зависит от принятой компанией модели электронного бизнеса. Одни модели требуют большего набора услуг, другие модели — меньшего. Обеспечивать компании все 70 услуг для инфраструктуры весьма непросто и чересчур дорого. Поставщику же оказание всех этих услуг может быть удобным, поскольку его клиенты используют различные услуги для инфраструктуры в рамках различных моделей электронного бизнеса.

Модели электронного бизнеса

Уэйлл и Вайтел (Weill & Vitale, 2001) определяют модель электронного бизнеса через описание ролей потребителей, клиентов, партнеров, поставщиков компании и их взаимоотношений с указанием основных потоков продуктов, информации, средств и главных преимуществ для участвующих сторон. Существует немало различных способов описания и классификации моделей электронного бизнеса. Количество же атомарных моделей электронного бизнеса ограничено, при этом в каждой модели используется свой способ его ведения. Компании могут группировать атомарные модели как блоки для создания адаптированных под свои нужды моделей или программ, руководствуясь собственными компетенциями. Из всего множества атомарных моделей электронного бизнеса авторы выделяют восемь, каждая из которых описывает, как, в сущности, ведется бизнес по электронным каналам связи.

Модель непосредственного общения

Отличительная особенность этой модели в том, что покупатель и продавец общаются без посредников, напрямую. Продавец может торговать в розницу или оптом либо быть производителем, клиент может быть как частным, так и корпоративным. Примерами модели непосредственного общения служат компании Dell Computer Corporation (www.dell.com) и Gap, Inc. (www.gap.com).

Инфраструктура. Модель непосредственного общения требует развитой электронной связи с клиентом, включая платежные онлайн-системы. Во многих примерах внедрения такой модели фигурирует экстрасеть, дающая возможность крупным корпоративным клиентам работать с персональными веб-страницами. Ведение бизнеса по модели непосредственного общения требует значительных инвестиций, соизмеримых с открытием веб-сайта электронного магазина. Компании, выбравшие непосредственное общение, тратят миллионы долларов на развитие простых в использовании и навигации веб-ресурсов с целью усовершенствовать онлайн-витрину для частных и корпоративных клиентов. Например, фирма Lands End (www.landsend.com) изобрела функцию, позволяющую ее клиенткам строить и сохранять трехмерные модели своей фигуры для электронной «примерки» платьев.

В рамках полевого исследования Уэйлл и Вайтел (Weill & Vitale, 2001) выяснили, что фирмы, ведущие свой электронный бизнес по модели непосредственного общения, нуждаются в получении трех видов услуг для инфраструктуры: обеспечение работы прикладной инфраструктуры, обслуживание коммуникаций и ИТ-менеджмент — и более активно в них инвестируют.

Компании, выбравшие непосредственное общение, особенно нуждаются в обслуживании транзакций оплаты для обработки клиентских онлайн-платежей; в общекорпоративном планировании ресурсов (ERP) для проведения сделок со своими клиентами; в обеспечении инфраструктуры потока операций в целях оптимизации производительности бизнес-процессов; в обслуживании коммуникационных сетей, соединяющих все точки внутри компании между собой и с окружающим миром (часто по протоколу TCP/IP); в установ-

ке и сопровождении рабочих станций и локальных сетей с поддержкой большого числа сотрудников, необходимых для работы по модели непосредственного общения, а также в соглашениях об уровне предоставления услуг между самой компанией и ИТ-группой или контрагентом по аутсорсингу для обеспечения, контроля и совершенствования систем, которые требуются для функционирования модели.

Источники прибыли. Обычно основной источник прибыли в модели непосредственного общения — прямые продажи. Дополнительные доходы получают от размещения рекламы, продажи информации о клиентах и от коммерческих упоминаний в литературе или кино.

Факторы успеха. Важнейшие факторы успеха — это то, что фирма должна хорошо делать для своего процветания. В модели непосредственного общения достижению успеха способствует следующее: создание и поддержание осведомленности клиентов для формирования критической массы, покрывающей фиксированные издержки на онлайн-присутствие; снижение затрат на привлечение клиентов; стремление овладеть взаимоотношениями с клиентами и понимать потребности отдельных клиентов; рост уровня повторных продаж и среднего объема транзакций; быстрая и эффективная обработка транзакций, их исполнения и оплаты; гарантия должной безопасности организации и клиентов; обеспечение интерфейсов, в которых простота применения сочетается с функциональной насыщенностью и интеграцией множества каналов продаж.

Комплексное обслуживание

Компания, выбравшая модель комплексного обслуживания, удовлетворяет все нужды клиента в конкретной сфере через единую точку контакта с ним. Эта сфера соответствует основному набору потребностей клиента, для удовлетворения которых необходимо множество продуктов и услуг, к примеру, это может быть финансовое или медицинское обслуживание, производство промышленных химикатов и пр. Поставщик комплексного обслуживания формирует добавленную стоимость, предоставляя весь спектр продуктов, произведенных как собственными силами, так и внешними компаниями, и консолидируя их в едином канале продаж, выбранном клиентом. Примеры поставщиков комплексного обслуживания — Prudential Advisor (www.prusec.com) и GE Supply Company (www.gesupply.com).

Инфраструктура. Практически все компании стремятся охватить 100% бизнеса имеющихся клиентов или, по крайней мере, ту часть, которую они могут обслужить с выгодой для себя. Однако количество поставщиков комплексного обслуживания остается на низком уровне. Причина этого кроется отчасти в том, что у компании нет требуемой инфраструктуры. В инфраструктуре большинства фирм часто не хватает базы данных с информацией о клиентах и продуктах, которыми те владеют. Без таких сведений поставщик не может установить взаимоотношений с клиентом, а потому часть сделок клиента, возможно, заключается напрямую с другими поставщиками. Все важные взаимодействия компании с клиентурой через любой канал или бизнес-подразделение должны учитываться в корпоративной базе данных о клиентах.

Уэйлл и Вайтел (Weill & Vitale, 2001) рассматривают поддержку баз данных и хранилищ информации в качестве важнейших инфраструктурных услуг в модели комплексного обслуживания. К числу других важных инфраструктурных услуг относятся: оценка предложений по внедрению новых ИС в целях координации инвестиций в ИТ-компании с большим числом бизнес-подразделений и поддержания единой точки контакта для клиентов компании; централизованное управление возможностями информационной инфраструктуры для интеграции многочисленных бизнес-подразделений компании и внешних поставщиков (модель комплексного обслуживания по-настоящему не работает, если каждое бизнес-подразделение адаптирует ИТ-систему под свои нужды); установка и сопровождение рабочих станций и локальных сетей с целью оперативной связи всех бизнес-подразделений и сторонних поставщиков; электронная поддержка работы групп в целях координации многофункциональных команд, требуемых для работы этой модели; выявление и тестирование новых технологий для отыскания экономически эффективных путей реализации комплексной бизнес-модели по множеству каналов продаж.

Источники прибыли. Источниками прибыли поставщика комплексного обслуживания служат продажи собственных продуктов и продуктов других компаний, поступление годовых членских взносов, вознаграждения управляющих, комиссии за проведение транзакций, платежи прочих компаний, сборы за рекламу и включение в перечень внешних поставщиков, продажи агрегированных баз данных по клиентам.

Факторы достижения успеха. Важнейшим фактором успеха является бренд и доверие, необходимое для того, чтобы клиент обратился к данной компании за решением всех проблем в своей области. Другой фактор — управление отношениями с клиентами в одной сфере и интеграция и консолидация предложений множества третьих сторон в единый канал продаж или совокупность таких каналов. Третий фактор заключается в том, что преимущество получает та компания, которая имеет более подробные данные о клиентах в соответствующей области по сравнению с любым другим участником рынка. И наконец, последнее — применение политики защиты интересов внутренних и внешних поставщиков и клиентов.

Корпоративный конгломерат

В основе бизнес-модели корпоративных конгломератов лежит единая точка контакта с клиентом электронного бизнеса. И хотя многие инновационные достижения этой модели были впервые продемонстрированы государственными учреждениями, модель работает как в частном, так и в государственном секторе. Примером реализации этой модели служат проекты одного из австралийских штатов (Виктория) — «Деловой канал» (www.business.channel.vic.gov.au) и «Канал здоровья» (www.betterhealth.vic.gov.au).

Инфраструктура. Инфраструктура модели корпоративных конгломератов должна объединять разнообразные системы различных бизнес-подразделений и обеспечивать общекорпоративное видение управления. Анализ, который провели Уэйлл и Вайтел (Weill & Vitale, 2001), показывает, что самыми

важными в реализации данной модели являются следующие инфраструктурные услуги: централизованное управление возможностями инфраструктуры для упрощения интеграции и эффекта масштаба; выявление и тестирование новых технологий для нахождения новых способов стыковки различных систем многих бизнес-подразделений в единую точку контакта с клиентами предприятия; управление не зависящей от приложений ключевой информацией и создание централизованного хранилища общих данных организации; электронные средства консолидации данных из разных приложений и с различных платформ для управления в сложной ситуации, возникающей ввиду наличия единой точки контакта многих бизнес-подразделений; развитие ERP-систем для обслуживания транзакций, инициированных клиентами в ходе взаимодействия с несколькими различными бизнес-подразделениями и зачастую требующих консолидации или связи нескольких ERP-систем предприятия; обслуживание транзакций оплаты на уровне предприятия или посредством связи нескольких систем разных бизнес-подразделений; обработка массивов данных для проведения транзакций многих бизнес-подразделений, нередко централизованная с целью получения эффекта масштаба; поддержка интегрированных приложений для мобильной работы, представляющих собой еще один канал доступа для клиента.

Источники прибыли. В коммерческом секторе прибыль формируется за счет продажи товаров и оказания услуг клиентам подразделениями компании. Дополнительно за поддержание уровня обслуживания клиентов фирма может взимать с них годовую плату за членство или предоставленные услуги. В госсекторе мотивацией для получения прибыли служат повышение качества и сокращение издержек. Улучшить качество услуг гражданам можно, обеспечив непрерывную и круглосуточную работу и более оперативное обслуживание людей. Снижение издержек государственных служб обеспечивается более развитой общей инфраструктурой и устранением надобности осуществлять одни и те же транзакции в нескольких учреждениях одновременно.

Факторы достижения успеха. В модели корпоративных конгломератов достижению успеха способствуют: ориентация клиентского поведения на выбор новой модели взамен прямого взаимодействия с подразделениями компании в будущем; снижение издержек отдельных бизнес-подразделений ввиду падения прямого спроса на их услуги и управление вопросами установления цен, которые неизбежно поднимутся; коррекция видения бизнес-подразделений в пользу общекорпоративного представления, включающего знание многих продуктов, обучение и практику перекрестных продаж; перестройка бизнес-процессов в интегрированном внедрении для связи событий фронт-офиса и существующих унаследованных процессов и систем бэк-офиса; поиск практических поводов и событий, которые клиенты могут использовать как стимулы для обращения к предприятию.

Посредник

Посредники — это порталы, агенты, аукционы, агрегаторы и пр. Нередко электронный бизнес преподносят как идеальный способ прямого взаимо-

действия покупателей и продавцами, сокращающий принятые в традиционной экономической модели стоимостные цепочки и устраняющий часть промежуточных звеньев. Однако ряд самых популярных интернет-сайтов, предназначенных для потребителей и корпоративных клиентов, фактически выступает в роли посредников между продавцами и покупателями. Услуги посредников включают поиск (нахождение поставщиков товаров или услуг), детальное описание (выявление важных характеристик товаров), формирование цен (включая дополнительные возможности, такие как предоставление гарантий), продажу (завершение транзакции, включая оплату и закрытие счета), отгрузку (выполнение заказа путем доставки товара или услуги), контроль (за действиями покупателей и продавцов с целью формирования сводной отчетности об их деятельности и ценах с дальнейшим доведением сведений и регулированием рынка) и осуществление политики (надзор за соблюдением правил надлежащего поведения сторон). Примерами компаний-посредников являются электронные торговые центры, торговые агенты, специализированные аукционы, электронные рынки, электронные аукционы, порталы.

Инфраструктура. Посредники создают стоимость, концентрируя информацию и сводя вместе покупателей с продавцами, действуя исключительно виртуально, а потому полагаясь на ИТ как основную инфраструктуру. Проводя свои интервью, Уэйлл и Вайтел (Weill & Vitale, 2001) выяснили, что фирмы, использующие бизнес-модель посредника, предоставляют следующие важнейшие инфраструктурные услуги: управление знаниями, включая базы знаний и базы данных контактов, позволяющие кодифицировать и обеспечить совместный доступ к знаниям в насыщенной информацией сфере бизнеса; укрепление принципов работы с Интернетом и электронной корреспонденцией для обеспечения должного и согласованного использования электронных каналов посредниками, продавцами и покупателями; обеспечение функционирования сети рабочих станций для поддержки продуктов и услуг в данной, полностью электронной бизнес-модели; централизованное управление приложениями электронного бизнеса с гарантией целостности и интеграции разнообразных продуктов; планирование ИС для выявления наиболее эффективных вариантов применения ИТ в бизнесе; управление проектами ИС для получения гарантированной отдачи от ИТ-инвестиций.

Источники прибыли. Посредник может получать прибыль и от операций с покупателями, и от операций с продавцами, и от операций с теми и другими одновременно. Продавцы могут платить сборы за включение в списки и оплачивать обслуживание транзакций, вносить комиссию с объемов продаж или получать счет по смешанной схеме. Покупатели могут аналогично оплачивать услуги подписки, успешно проведенные операции или платить комиссию с объема своих покупок.

Факторы достижения успеха. Для жизнеспособности посредника необходим достаточный поток обращений, способный покрыть фиксированные издержки на ведение бизнеса и поддержание инфраструктуры. В итоге успех организации в основном зависит от привлечения и удержания критической массы клиентов. Еще один важный фактор — это достаточно оперативное построение инфраструктуры, способной удовлетворить растущий спрос.

Общая инфраструктура

Фирма обеспечивает работу инфраструктуры, находящейся в совместном пользовании ее владельцев. Также с ней могут работать и другие поставщики, которые пользуются, но не владеют инфраструктурой. Клиенты, имеющие прямой доступ к общей инфраструктуре, могут выбирать среди компаний-поставщиков и их предложений. Поставщики, входящие и не входящие в круг владельцев инфраструктуры, обычно представлены в такой компании реально. В отдельных случаях клиенты совместной инфраструктуры получают товары или услуги непосредственно, напрямую. Иногда инфраструктура посылает сообщение поставщику, который и осуществляет транзакцию, предоставляя клиенту товары или услуги.

Примером, иллюстрирующим возможности бизнес-модели совместной инфраструктуры, служит система, созданная в 2000 г. крупнейшими производителями автопрома США, их дилерами, а также компаниями IBM, Motorola и корпорацией Intel. Программа получила название Covisint (от англ. collaboration vision integrity). Ее участники — General Motors, Ford, DaimlerChrysler — видят в кооперации логистики цепочек поставок серьезные потенциальные преимущества, позволившие им отказаться от взаимной конкурентной борьбы.

Инфраструктура. Бизнес-модель совместной инфраструктуры требует сотрудничества конкурирующих сторон в использовании ИТ-инфраструктуры и информации. Такая степень кооперации подразумевает договоренность о наличии высокоуровневой информационной архитектуры, а также рабочие стандарты для приложений, систем связи и технологий. Помимо этого, для эффективного развертывания модели общей инфраструктуры необходимо применение этих стандартов, а потому модели общей инфраструктуры, как правило, имеют совместные комитеты, утверждающие и проводящие эти стандарты в жизнь. Другая роль комитетов такого рода — определение критериев совместной инфраструктуры, позволяющих оценить, какая информация становится общим достоянием всех сторон, а какая закрыта для фирм-участниц. Все наиболее важные инфраструктурные услуги, которые необходимы фирмам, реализующим бизнес-модель общей инфраструктуры, связаны с архитектурой и со стандартами — это спецификация и развитие высокоуровневых архитектур данных, технологий, приложений, коммуникаций, соблюдение правил работы, согласованных участниками альянса, а также спецификация и применение подробных стандартов для высокоуровневых архитектур (Weill & Vitale, 2001).

Источники прибыли. Прибыль формируется за счет членских взносов и сборов за проведение транзакций. Альянс может функционировать на коммерческих или некоммерческих принципах. Некоммерческая совместная инфраструктура обычно открыта для всех соответствующих сторон и распределяет дополнительные доходы между участниками. Коммерческие модели, как правило, находятся в собственности нескольких компаний определенного рыночного сегмента, которые делят любую прибыль между собой.

Факторы достижения успеха. На достижение успеха модели совместной инфраструктуры влияют следующие факторы: отсутствие доминирующих

партнеров, чей вклад превышает вклад остальных; общая доступность и объективное представление информации о продуктах или услугах; необходимое количество партнеров и клиентов альянса; разрешение конфликтов между текущими программами электронного бизнеса, который ведут входящие в альянс партнеры; сбор и доведение точных и актуальных данных об услугах и предложениях до каждого из участников; технологическая совместимость используемых систем.

Виртуальное сообщество

Виртуальные сообщества заслуживают нашего внимания не только потому, что это чистейшее и, пожалуй, последнее сохранившееся на сегодняшний день воплощение устремлений создателей Интернета. Используя ИТ для удовлетворения основной потребности человека общаться с себе подобными, виртуальные сообщества обрели весомую ценность для своих основателей и для своих членов. Со временем виртуальное сообщество стало менее остро воспринимать имитаторов-конкурентов, чем любая другая модель бизнеса. В этой бизнес-модели интересующая нас фирма — спонсор сообщества находится в центре, располагаясь между членами сообщества и поставщиками услуг. Успех этой модели зависит от того, что члены могут и к чему их фактически поощряют для того, чтобы напрямую обмениваться информацией между собой. Для коммуникаций в компаниях используются электронная почта, электронная доска объявлений, онлайн-чат, веб-конференции или другие способы на базе компьютера, в этом и заключается отличие данной модели. В качестве ее примеров можно привести виртуальное сообщество для родителей Parent Soup (www.parentsoup.com) и виртуальное сообщество для инвесторов Motley Fool (www.motleyfool.com).

Инфраструктура. Виртуальные сообщества возникают там, где есть информационные технологии. В частности, для выживания такого сообщества необходимо создание и постоянное развитие интернет-сайта. Многие сайты виртуальных сообществ содержат не только статический текст и ссылки, но также инструменты и функции, представляющие интерес для потенциальных участников. Главные инфраструктурные услуги для бизнес-модели виртуальных сообществ — это обучение участников сообщества использованию ИТ; предоставление прикладных услуг (ASP) виртуальным сообществам, включая такие специализированные системы, как электронные доски объявлений, электронная почта, доступ к поставщикам интернет-услуг; исследования и разработки в ИТ, включая инфраструктурные службы поиска и тестирования новых технологий, оценки новых инициатив по построению ИС; планирование ИС для выявления и расстановки приоритетов возможных инвестиций в ИТ в этом полностью онлайн-бизнесе; инсталляция и поддержка рабочих станций и локальных сетей для поддержания «электронного мира», созданного виртуальным сообществом (Weill & Vitale, 2001).

Источники прибыли. Компания-спонсор может получать прибыль за счет членских взносов, прямых продаж товаров или услуг, рекламы, а также комиссионных с продаж и произведенных щелчков мышью. Организация, для кото-

рой финансовая поддержка сообщества есть дополнение к другим видам деятельности, может не получать прямых доходов от сообщества вообще. Вместе с тем она получит менее осязаемые преимущества, такие как повышение лояльности клиентуры и более детальное представление об имеющихся клиентах.

Факторы достижения успеха. Достижению успеха виртуальных сообществ способствуют следующие факторы: поиск и удержание критической массы членов; формирование и поддержание их лояльности благодаря надлежащей совокупности содержимого и функциональных возможностей; защита персональных данных участников; баланс между коммерческим потенциалом и интересами членов сообщества; эффективное применение данных из профилей участников рекламодателями и продавцами; формирование чувства доверия к сообществу среди его членов.

Сетевой интегратор стоимости

Традиционно большинство фирм параллельно действуют в двух мирах: реальном и виртуальном. В реальном мире товары и услуги становятся результатом операций по созданию добавленной стоимости, соединяющих сторону предложения (поставщиков, снабжение и логистику) со стороной спроса (клиентами, маркетингом, сбытом). В сфере «виртуального бытия» ведется сбор, обобщение и распределение информации об участниках физической цепочки создания стоимости по звеньям такой же, но виртуальной цепи. Электронный бизнес позволил отделить друг от друга физическую и виртуальную цепочки создания стоимости. Компания — сетевой интегратор использует преимущества подобного разделения и путем сбора, обобщения и распределения информации пытается управлять виртуальной стоимостной цепочкой в соответствующей отрасли. Формирование стоимости сетевым интегратором связано с ростом эффективности стоимостной цепочки в результате согласования информации. Чистый сетевой интегратор действует исключительно в рамках виртуальных цепочек создания стоимости, владея минимумом активов, имеющих физическую субстанцию. Для сбора, обобщения и распределения информации сетевой интегратор получает и рассылает информацию всем участникам бизнес-модели. Он также координирует поток продукции от поставщиков к своим союзникам и клиентам. Поток продукции между первыми и последними может быть прямым, а может включать промежуточное звено. Помимо этого, сетевой интегратор может продавать информацию и другие продукты своим клиентам. Он неизменно стремится грамотно управлять клиентскими отношениями с прочими сторонами этой модели, а потому знает об их работе больше, чем любой другой игрок рынка. Примеры сетевых интеграторов стоимости — Seven-Eleven Japan и Cisco Systems (www.cisco.com).

Инфраструктура. Сетевой интегратор успешно играет свою роль, если осуществляет сбор, обобщение и распределение информации. Поэтому для него крайне важны электронная связь и обмен данными с союзниками и другими участниками этой бизнес-модели. Самые главные для сетевого интегратора стоимости инфраструктурные службы включают связующее ПО, которое объединяет системы, реализованные на разных платформах для участников

сети создания стоимости; централизованное хранилище данных для сбора и агрегирования ключевой информации из распределенных баз данных, принадлежащих участникам стоимостной сети для будущего анализа; спецификацию и внедрение высокоуровневых архитектур и детализированных стандартов с описанием данных, технологий, приложений, коммуникаций для связи разных технологических платформ, принадлежащих различным фирмам; колл-центры для помощи и консультирования союзников и партнеров по вопросам получения максимальной стоимости из информации, предоставленной сетевым интегратором; а также высокопроизводительная сеть связи для пересылки больших объемов информации, передаваемой в сети создания стоимости (Weill & Vitale, 2001).

Источники прибыли. В модели сетевого интегратора стоимости прибыль, как правило, получают за счет сборов или маржи с реальных (не виртуальных) товаров, которые проходят через отраслевую сеть стоимости. Используя свои сведения о потребителях, сетевой интегратор может повысить цены и покрыть имеющийся потребительский спрос. Используя данные о фирмах-поставщиках, он сокращает свои издержки, снижая объем запасов и время выполнения заказа.

Факторы достижения успеха. Важнейшие факторы успеха для бизнес-модели сетевого интегратора стоимости — это снижение физического объема активов при сохранении объема данных, которыми владеет компания-интегратор; доступ к полной виртуальной отраслевой цепочке создания стоимости или распоряжение ею; создание способной вызвать доверие торговой марки, признанной всеми участниками цепочки; работа на рынках, где информация может иметь существенное значение, например сложных, фрагментированных, управляемых, многоуровневых, неэффективных, масштабных рынках с большим количеством источников информации; представление информации клиентам, союзникам, партнерам, поставщикам в новом (более четком) виде, что также создает стоимость; помощь другим участникам стоимостной цепочки капитализировать предоставленную интегратором информацию.

Поставщик содержимого

Подобно многим терминам электронного бизнеса, понятие «поставщик содержимого» имеет несколько толкований. Мы примем, что поставщик содержимого — это предприятие или фирма, создающая и предоставляющая содержимое (информацию, товары или услуги) в цифровой форме своим клиентам с участием третьих лиц. В реальном мире с поставщиками содержимого можно сравнить журналистов, студийных исполнителей и рыночных аналитиков; к примерам же содержимого следует отнести такие цифровые продукты, как программное обеспечение, электронные путеводители и цифровую видео- и аудиопroduкцию. Типичный виртуальный поставщик содержимого — службы синоптической информации, к примеру норвежский Центр метеорологии и прогнозирования ураганов (www.storm.no).

Инфраструктура. Поставщики содержимого должны уметь превосходно управлять своими базовыми ресурсами и настраивать их с учетом специфи-

ческих нужд клиентов. Они должны хранить содержимое в хорошо индексируемых модулях, чтобы их можно было комбинировать и изменять в соответствии с потребностями заказчиков, использующих широкий спектр каналов коммуникации. Число заказчиков и транзакций в подобных фирмах невелико, по крайней мере, в сравнении с численностью конечных потребителей и транзакций, которые они осуществляют. Для выполнения особых требований специалистов, приглашенных поставщиком, необходима сложная и уникальная ИТ-инфраструктура. В своем исследовании Уэйлл и Вайтел (Weill & Vitale, 2001) перечисляют важнейшие инфраструктурные службы подобных фирм: это мультимедийные хранилища данных или локальная сетевая инфраструктура, способная справляться с большими объемами информации; пристальное внимание к вопросам архитектуры, включая выработку стандартов и их использование; подробно описанная архитектура данных для структурирования, управления и других операций с основной интеллектуальной собственностью компании; сетевая инфраструктура рабочих станций, позволяющая осуществлять важнейший онлайн-бизнес поставщика содержимого; единая среда системного проектирования, дающая организации возможность использовать совместимые и интегрированные системы, гарантирующие доставку содержимого потребителям по различным каналам коммуникаций.

Источники прибыли. Важнейший источник прибыли поставщика содержимого — сборы, взимаемые с партнеров и третьих лиц. В основе сборов может лежать фиксированный тариф за месячное или годовое обслуживание либо количество обращений клиентов самих внешних организаций. При этом сборы за содержимое под маркой поставщика иногда ниже, чем сборы за содержимое иного происхождения, которое выглядит для клиента как созданное третьей стороной.

Факторы достижения успеха. Для процветания бизнеса поставщик должен своевременно представлять выверенный набор содержимого в требуемом формате по разумной цене. Решающими факторами успеха этой бизнес-модели являются: имидж торговой марки (стоимость содержимого формируется отчасти репутацией фирмы), признание поставщика как лучшего в своем классе (доставка содержимого становится бизнесом глобальным и конкурентоспособным), а также возможности сети (создание и поддержка сетей внешних поставщиков, через которые распространяется содержимое).

По мере интеграции электронного бизнеса в реально существующие структуры компании переходят с традиционных бизнес-моделей на модели, сочетающие реальные и виртуальные компоненты. Этот переход повышает роль информационной инфраструктуры, так как при этом возрастает важность информации и онлайн-обработки транзакций. Однако руководители предприятий могут запутаться в большом количестве вариантов инвестиций в ИТ-инфраструктуру. В помощь им Уэйлл и Вайтел (Weill & Vitale, 2002) классифицируют варианты развития электронного бизнеса, представляя каждого из них в виде стандартного блока (названного ими «атомарной моделью электронного бизнеса»), а также анализируют важнейшие службы ИТ-инфраструктуры, необходимые для этих моделей. При этом авторы замечают, что бизнес-модели требуют множество необычайно разнообразных служб инфраструктуры, а потому классификация таких служб должна помочь руково-

дителям предприятий расставить приоритеты в планах инвестиций в инфраструктуру с учетом целей бизнеса. Определить приоритеты позволит процесс ИТ-управления, который должен гарантировать, что ИТ-служба знает все о нуждах инфраструктуры в самом начале стратегического планирования.

В исследовании совокупные инвестиции фирмы в вычислительные системы, а также системы связи названы корпоративным ИТ-портфелем. Последний, таким образом, включает в себя программное и аппаратное обеспечение, средства телекоммуникаций, данные на электронных носителях, устройства сбора и представления информации и персонал, обеспечивающий работу перечисленных служб (Weill & Vitale, 2002).

ИТ-инфраструктура

Основу ИТ-портфеля организации образует инфраструктура. В составе ИТ-инфраструктуры компании выделяют четыре части: информационные компоненты (стандартные блоки инфраструктуры с технической точки зрения), кадровую поддержку инфраструктуры (интеллект, необходимый для перевода информационных компонентов в систему услуг, к которым будет прибегать пользователь), общие ИТ-службы (представление инфраструктуры глазами ее пользователя) и, наконец, общие и стандартные приложения (надежные и устойчивые примеры предоставления услуг) (Weill & Vitale, 2001). Каждый из четырех элементов представлен на рис. 3.6.

Информационные компоненты. В основе внутренней инфраструктуры организации лежат компоненты технического характера: компьютеры, принтеры, сканеры, операционные системы, системы баз данных. Их — как товары — без труда можно приобрести на соответствующих рынках. Для описания ИТ-инфраструктуры организации обычно используют именно эти компоненты. Их функции и возможности знакомы специалистам с технической подготовкой, но предприниматели их, к сожалению, не понимают. В итоге, не имея общего языка при обсуждении нужд инфраструктуры и моделей бизнеса, бизнесмены и инженеры испытывают немалые затруднения.

Кадровая поддержка инфраструктуры. При описании компонентов ИТ-системы для бизнес-руководителей необходим перевод. Его выполняют специалисты, и происходит это на кадровом уровне, представляющем собой надстройку над предыдущим. Кадровый уровень ИТ-инфраструктуры организации содержит знания, навыки, стандарты и накопленный опыт. Все это используют для того, чтобы связать компоненты ИТ-системы в совокупность надежных услуг. Их роль, место и характер должны быть понятны деловому сообществу.

Общие ИТ-службы. Этот уровень инфраструктуры представлен набором услуг, к которым может прибегать любой пользователь, ведущий свой бизнес. Например, для связи с клиентами и партнерами могут использоваться системы менеджмента каналов. Для управления данными — системы управления данными. Для обеспечения безопасности — системы контроля рисков информационных систем, их безопасности и защиты. Бизнес-моделям, использую-



Рис. 3.6. Иерархия информационной инфраструктуры

щим ИТ, необходимы девять категорий различных служб (всего 70 систем). Описание же ИТ-инфраструктуры как совокупности безотказно функционирующих служб дает возможность бизнесменам и инженерам понимать друг друга и в результате позволяет им обсуждать как бизнес-модели, так и нужды положенной в их основу инфраструктуры.

Общие и стандартные приложения. «Верхней частью» ИТ-инфраструктуры являются такие приложения, как системы управления персоналом, бюджетирования и бухгалтерского учета. За последние пять–семь лет на многопрофильных предприятиях заметной стала тенденция стандартизации общих бизнес-процессов и ИТ-приложений для их поддержки. Стимулом к этому для одних фирм стало усовершенствование и перестройка бизнес-процессов, для других — внедрение ERP-систем большого масштаба. В итоге ИТ-инфраструктуру типичной фирмы дополнили общие и стандартные приложения.

Учитывая перечисленные уровни, можно сказать, что функциональность ИТ-инфраструктуры организации также входит в систему служб, направленных на поддержку новых и существующих приложений. Отчасти от возможностей ИТ-инфраструктуры зависит время, необходимое для внедрения инноваций в сфере электронного бизнеса. К примеру, при построении новой системы для специалистов по ипотеке, основанной на интернет-технологии, крупному банку потребовалось прибегнуть к таким инфраструктурным службам, как обработка данных на мейнфреймах и серверах, клиентские базы данных, локальные и общенациональные сети коммуникаций, а также системы и процессы обеспечения безопасности. Наличие же большинства служб в составе инфраструктуры к моменту начала ее работы значительно сократило время и затраты на запуск новой системы.

Инфраструктурные службы

В исследовании Уэйлла и Вайтела (Weill & Vitale, 2001) приведен список из 70 служб, составленный по девяти категориям. Эти службы необходимы для ИТ-поддержки моделей электронного бизнеса: Эти категории представляют (в скобках указано количество служб): инфраструктура приложений (13), коммуникации (7), управление данными (6), ИТ-менеджмент (9), защита и безопасность (4), архитектура и технологические стандарты (20), исследования и разработки в сфере ИТ (2) и ИТ-образование (2) (см. рис. 3.7)*.

Инфраструктура приложений

1. Доступ в Интернет для сотрудников
2. Расширение доступа в Интернет
3. Принципы работы с электронной корреспонденцией, в том числе письмами личного и иного содержания, борьба со спамом; работа почтовых фильтров
4. Развитие электронной почты
5. Централизованное управление приложениями для электронного бизнеса (единые стандарты)
6. Централизованное управление возможностями инфраструктуры (трафик сервера)
7. Интегрированные приложения мобильных вычислений (обеспечение доступа для персонала)
8. ERP-системы
9. Промежуточное ПО для интеграции систем, действующих на разных платформах
10. Беспроводные приложения (веб-технологии для беспроводных устройств)
11. Услуги по обеспечению приложений для бизнес-подразделений
12. Приложения потока операций (программные средства автоматизации коллективной работы)
13. Обслуживание платежных транзакций (электронный перевод средств)

Коммуникации

14. Службы коммуникационных сетей
15. Службы широкополосной связи
16. Функциональные возможности интрасетей для поддержки публикаций, каталогов и пр.
17. Функциональные возможности экстрасетей для поддержки приложений и информации
18. Сети рабочих станций
19. Электронный обмен данными (EDI) с поставщиками и клиентами фирмы
20. Электронная поддержка работы групп

Управление данными

21. Управление независимой от приложений ключевой информацией
22. Централизованное хранилище данных, объединяющее важнейшую информацию децентрализованных баз
23. Консультации по управлению данными
24. Электронное предоставление управленческой информации
25. Хранилища информации и сети хранения данных
26. Управление знаниями: БД контрактов, БД сообществ практиков, информационные БД

Рис. 3.7. Инфраструктурные службы электронного бизнеса

* А также управление каналом продаж (7). — Прим. пер.

ИТ-менеджмент

27. Инструменты массовой обработки данных
28. Фермы серверов, включая почтовые, веб-серверы и серверы системы печати
29. Инсталляция и поддержка рабочих станций и локальных сетей
30. Планирование ИС для стратегии компании
31. Управление проектами ИС
32. Переговоры с поставщиками, включая поставщиков аутсорсинговых услуг
33. Соглашения об уровне предоставления услуг
34. Единая среда проектирования систем
35. Пилотные проекты электронного бизнеса (пилотные онлайн-витрины)

Защита и безопасность

36. Политика безопасности ИС
37. Укрепление политики безопасности ИС
38. Планирование восстановления бизнес-приложений на случай сбоя
39. Защита сетей при помощи межсетевого экрана

Архитектура и технологические стандарты

40. Разработка архитектуры данных на основе высокоуровневых правил их применения и интеграции
41. Разработка технологической архитектуры на основе высокоуровневых правил применения и интеграции технологий
42. Разработка архитектуры связи на основе высокоуровневых правил ее применения и интеграции
43. Разработка архитектуры приложений на основе высокоуровневых правил их применения и интеграции
44. Разработка архитектуры операций на основе высокоуровневых правил их проведения
45. Применение архитектуры данных
46. Применение технологической архитектуры
47. Применение архитектуры связи
48. Применение архитектуры приложений
49. Применение архитектуры операций
50. Определение стандартов для архитектуры данных
51. Определение стандартов для технологической архитектуры
52. Определение стандартов для архитектуры связи
53. Определение стандартов для архитектуры приложений
54. Определение стандартов для архитектуры операций
55. Применение стандартов для архитектуры данных
56. Применение стандартов для технологической архитектуры
57. Применение стандартов для архитектуры связи
58. Применение стандартов для архитектуры приложений
59. Применение стандартов для архитектуры операций

Продолжение рис. 3.7

Управление каналами сбыта

- 60. Протоколы файловой передачи
- 61. Интернет-киоски
- 62. Веб-сайты
- 63. Колл-центры
- 64. Системы самообслуживания (IVR)
- 65. Мобильная связь
- 66. Мобильные вычисления

Исследования и разработки в ИТ

- 67. Выявление и тестирование новых технологий для бизнеса
- 68. Оценка предложений по внедрению новых ИС

ИТ-образование

- 69. Обучение и использование ИТ
- 70. Обучение руководства для создания стоимости на основе использования ИТ

Окончание рис 3.7

Все 70 служб в составе инфраструктуры Уэйлл и Вайтел (Weill & Vitale, 2001) выявили при изучении инфраструктурных служб в ИТ-сфере и электронного бизнеса. Они исследовали полсотни примеров электронного бизнеса на 15 предприятиях. По результатам собственного анализа они и описали восемь атомарных бизнес-моделей, девять категорий инфраструктуры и 70 инфраструктурных служб. В частности, инфраструктурные категории были описаны так:

- *Инфраструктура приложений.* Приложение — программный продукт, находящийся на компьютере для преобразования электронных входных данных в понятную пользователю форму. Управление приложениями включает закупку программных средств, создание собственных приложений, модификацию, установку, техническую поддержку и иные задачи, связанные с обеспечением соответствия приложений нуждам организации.
- *Связь.* Сюда входят технологии, упрощающие как цифровую связь внутри фирмы, так и ее отношения с окружающим миром, а также управление программными и аппаратными средствами компьютерной, телефонной, факсимильной, пейджинговой, мобильной и другой связи, системами приема и отправления сообщений. Сюда, помимо необходимой аппаратуры и приложений для обеспечения потребностей предприятия, относятся прокладка и монтаж кабелей и прочих видов коммуникационных соединений, которые нужны для построения эффективных коммуникационных сетей.
- *Управление данными.* Отражает подход компании к структуризации информационных ресурсов и управлению ими. Источником информации фирмы могут служить внутренние или внешние базы данных. Управле-

ние данными включает их сбор, разработку и проектирование баз данных, сортировку, формирование отчетности, подключение к внешним базам, обеспечение совместимости данных и другую работу по эффективному управлению информацией, представленной в электронном виде.

- *ИТ-менеджмент.* Объединяет множество узкоспециальных и стратегических действий ИТ-подразделений организации, включая переговоры, планирование ИС, управление проектами и пр. Управление проектами ИС определяется как координация и контроль над всеми видами операций, требуемых для выполнения проекта внедрения и эксплуатации ИС.
- *Защита и безопасность.* Для того чтобы обеспечить защиту данных и оборудования, а также обеспечить необходимое время обработки данных, компании ограничивают доступ к определенным данным и ограждают приложения и информацию от вредных манипуляций и порчи. Для восстановления инфраструктуры необходимо планирование технической поддержки и обеспечение доступности информации при возникновении сбоя.
- *Архитектура и технологические стандарты.* Информационной архитектурой называют набор правил (политик), на основе которых управляют использованием ИТ и намечают путь перехода к будущим моделям бизнеса. В большинстве фирм архитектура служит техническим руководством, а не является сводом правил по выработке решений. Архитектура должна справляться как с неопределенностью развития бизнеса, так и с изменением технологий, что превращает ее разработку в одну из самых трудных задач для каждого предприятия. При грамотном подходе архитектура со временем развивается, документируется и становится доступной всем руководителям компании. Любое архитектурное решение нуждается в прочной бизнес-основе, содействующей добровольному согласию следовать ему со стороны всех сотрудников фирмы. Детальное определение технического подхода к внедрению архитектуры называют стандартом. В архитектуре и стандартах инфраструктуры важны пять следующих элементов: данные, технологии, связь, приложения и операции. Формирование архитектуры или стандартов отличают от практики их внедрения.
- *Управление каналами сбыта.* Благодаря новым технологиям становится возможным установление прямых клиентских связей и каналов дистрибуции. Примером этого служат интернет-киоски, колл-центры, мобильная связь и другие средства связи.
- *Исследования и разработки в ИТ.* Рынок ИС стремительно развивается, что, в частности, обусловлено ростом новых технологий электронного бизнеса и делает необходимым постоянный анализ аппаратных средств и приложений на их пригодность в решениях по планированию. К исследованиям и разработкам в ИТ относят выявление и тестирование новых технологий для бизнеса и оценку предложений по внедрению новых ИС.

- *ИТ-образование.* Обучение ИТ может проходить в виде занятий в аудитории, персонального тренинга или программ самообразования, гарантирующих их участникам получение опыта и умений работы с компьютером на уровне, отвечающем требованиям компании. Отдельно выделяется обучение руководителей высшего звена предприятия, направленное на то, чтобы научить руководство создавать стоимость на основе использования ИТ.

Аутсорсинг услуг

Успешное ведение электронного бизнеса зависит от наличия необходимой ИТ-инфраструктуры. В основе перехода к электронному бизнесу лежат различные бизнес-модели, которые могут иметь разные инфраструктурные требования. Поставщикам аутсорсинговых услуг важно понимать, какие модели электронного бизнеса намерены использовать их клиенты. Высшее руководство организаций-клиентов должно разработать план включения менеджмента поставщика в выработку стратегии электронного бизнеса — как для создания «ИТ-входа» в бизнес-стратегию, так и для предварительного предоставления данных о том, какие службы инфраструктуры будут иметь решающее значение.

Ценность предложения поставщика

На формирование стоимости при использовании ИТ-аутсорсинга влияют три важнейших фактора — это особенности фирмы-клиента, особенности фирмы-поставщика и взаимосвязь «клиент — поставщик». Важнейшей чертой клиента является видение того, как управлять ресурсами, не принадлежащими предприятию; главное в отношениях «клиент — поставщик» — формальный (договорной) аспект их деловых связей. Третьим фактором, определяющим ценность предложения аутсорсинга, являются собственные возможности фирмы-поставщика. С точки зрения поставщика ИТ-аутсорсинга, клиент может получить целый ряд новых возможностей и преимуществ. К числу важнейших характеристик поставщика относят его техническую осведомленность, понимание бизнеса организаций-клиентов и умение управлять отношениями с заказчиками. В дальнейшем мы рассмотрим третий фактор с точки зрения его ценности для бизнеса (Levina & Ross, 2003).

Сегодня авторы большинства исследований по проблемам ИТ-аутсорсинга делают вывод, что предприятия решают передавать услуги на аутсорсинг, поскольку верят: внешние поставщики лучше знают, как сократить производственные затраты. Вместе с тем неясно, могут ли они обеспечить этим преимуществом прежде всего своих крупнейших клиентов, которые способны добиться того же, но за счет внутреннего ресурса. Переменные успехи аутсорсинговых программ последних десяти лет требуют более тщательного анализа

деловой ценности предложений поставщиков ИТ-услуг. Понятия *компетенций* и *взаимодополняемости* показывают, что поставщик может повысить производительность и сократить проектные расходы своих клиентов, прибегнув к совокупности взаимодополняющих компетенций по управлению приложениями. Именно в этом и состоит ценность предложений поставщика.

Идея взаимодополняемости основывается на том, что компании могут повысить эффективность, участвуя в ряде взаимодополняющих операций, где преимущества от расширения одной деятельности растут, если компания расширяет масштабы другой. Понятие дополнительности использовалось и в анализе современного производства, которое, как было продемонстрировано, работает подобно системе, а не набору отдельных факторов. Компании, где одновременно инвестируют в дополняющие друг друга направления, работают эффективнее тех, которые увеличивают масштабы какого-либо одного вида деятельности. Исследования на эту тему подтверждают, что действительно предприятия, которые увеличивают один из факторов производства, не увеличивая других, могут работать хуже, чем предприятия, где сохраняют их на одинаково низком уровне.

Поставщики аутсорсинговых услуг могут развивать различные компетенции. В примере из практики, приведенном Левайной и Россом (Levina & Ross, 2003), поставщик — в ответ на нужды своих клиентов и рыночный спрос — выработал набор из трех компетенций: развитие персонала, развитие методологий и управление отношениями с клиентами.

- *Развитие персонала* позволило преодолеть имевшиеся на рынке ИТ-специалистов ограничения способами, доступными для поставщика, но недоступными для клиента. Квалифицированных дорогостоящих специалистов клиента компания-поставщик заменила менее опытными и в большинстве своем более дешевыми программистами, занявшись развитием их навыков и умений при помощи обучения, наставничества и командной работы по выполнению проектов. Молодые специалисты оценили возможность профессионального роста, а руководство с удовольствием наблюдало, как кто-то из них переходил на новое место. Предоставляя профессиональные услуги, поставщик предпринимал первые шаги в построении карьеры ИТ-специалистов: они включали ротацию кадров при принятии на работу, назначение менеджеров по кадрам и построение технической и управленческой иерархии.
- *Создание и внедрение методологий* было необходимо для выработки оптимальных решений. В то время как персонал клиентской организации сосредоточивался на незамедлительном выполнении требований своих пользователей, поставщик осуществлял внедрение методологий, которые повышали общую эффективность проекта. Компания-поставщик имела богатый опыт разработки методологий, которые не только описывали процессы, но и стандартизировали проектную документацию. Она включала такие шаблоны и формы, как заказ на модификацию, журнал простоя и еженедельные отчеты, позволявшие более тщательно отслеживать работу по выполнению проекта.

- *Управление отношениями с клиентами* было формализовано соглашениями об уровне их обслуживания. Каждое соглашение устанавливало фиксированный тариф за оговоренные услуги. В целом философия аутсорсинга состоит в том, что поставщик принимает риск на себя. Он отвечает за все, что представлено в документе об отношениях с клиентом как предмет ответственности поставщика. И хотя эти соглашения не в состоянии привести к большей удовлетворенности уровнем ИТ-услуг со стороны потребителя, они действительно снижают неопределенность в отношениях, формируя более четкие ожидания и границы ответственности. Договариваясь о согласованных границах ответственности, пользователь признает ценность услуг, выходящих за рамки требований контракта.

Усиливая друг друга, эти три компетенции проявили свою взаимодополняемость. Управление, нацеленное на одну компетенцию, как правило, усиливало и другие. Эта закономерность прослеживалась во всех трех парах перечисленных компетенций:

- *Взаимодополняют друг друга развитие персонала и развитие методологий.* Развитие методологий укрепляло кадровую работу, помогая новым специалистам быстрее изучить то, что от них требовалось. И хотя иногда методологию считали ограничением личной инициативы, одна из начинающих консультантов заметила, что она помогает ей и другим оспаривать директивы от руководства, которые не соответствуют документально описанной практике поведения. Кроме того, связанная с методологией стандартизация облегчает чередование и планирование загрузки специалистов. Аналогично развитие персонала — приобретение навыков, ротация, политика продвижения — помогало при обучении и стимулировании сотрудников, что приводило к согласованному использованию и развитию методологии в пределах организации.
- *Взаимодополняют друг друга развитие методологий и управление отношениями.* Поскольку методология обеспечивала производственные улучшения, поставщик мог время от времени повышать уровень обслуживания, не взимая с клиента дополнительной платы. Он мог снимать с проекта специалистов, после чего делился с клиентом сэкономленными деньгами. Столь зримые улучшения в уровне ИТ-сервиса укрепляли клиентские отношения. Также управление отношениями усиливалось благодаря выявлению и стандартизации лучшего опыта, который использовался при подготовке соглашений об уровне обслуживания клиентов и контроле над ними. Аналогично свой вклад в развитие методологии вносило и управление отношениями. На регулярной основе поставщик связывался с клиентом для обсуждения ожиданий и проблем, стремясь помочь руководителям клиентской организации понять методологию проекта и облегчить внедрение, не мешая поставщику реализовывать ожидания. В итоге руководители компании-клиента делились знаниями о системах с поставщиком и по возможности заранее предупреждали о ситуациях, в которых трансформация бизнеса или корпоративной ИС могла бы повлиять на сферу его ответственности.

- *Взаимодополняют друг друга развитие персонала и управление отношениями.* Благодаря развитию персонала улучшались отношения с клиентами: персонал понимал меру ответственности за выполнение обязательств по договору. Обучаясь, ИТ-специалисты развивали коммуникативные навыки, учились формировать клиентские ожидания и строить отношения на доверии. При этом прочные клиентские отношения вели к лучшему пониманию клиентом кадровой политики поставщика, которая требовала времени на перевод или набор новых специалистов, чтобы их в дальнейшем обучить, передать им опыт и обеспечить смену деятельности.

Понятие взаимодополняемости и основных компетенций показывает, что поставщик может увеличить продуктивность и сократить затраты на проекты клиентов, прибегнув к совокупности взаимодополняющих компетенций по управлению приложениями. Благодаря способности к развитию взаимодополняющих компетенций поставщик представляет ценность для клиента. В своем исследовании Левайна и Росс, объясняя причины отказа клиента от развития этих же компетенций внутри компании, вышли за рамки неоклассической экономической теории. Кроме того, они исследовали механизмы, обеспечивающие частичный переход выгод, связанных с компетенциями поставщика, к клиентской организации (Levina & Ross, 2003).

- *Что не дает клиенту развить компетенции поставщика.* Обычно компании-клиенты имеют иную рыночную структуру и более ограниченные ресурсы по сравнению с ИТ-предприятиями. Соответственно, у них другая организация и другие бизнес-процессы. Работающий по найму персонал фирмы-клиента решает проблемы рынка и потребительского спроса в своем секторе экономики. Клиенты могут попытаться развивать компетенции, связанные с использованием ИТ, и отказаться от аутсорсинга, но в отличие от компаний-поставщиков у них может возникнуть конфликт между оптимизацией разработок и использования ИТ и оптимизацией основной деятельности. В то же время поставщики способны защититься от подобных конфликтов посредством заключения договоров, которые определяют предоставляемые услуги, а не уровень инвестиций в конкретные компетенции.

Так, чтобы преодолеть проблемы рынка труда, клиенты могут повышать уровень оплаты труда своих технических специалистов, однако сотрудники, не связанные с ИТ, могут воспринимать повышенные зарплаты в ИТ-отделе как проявление несправедливости. Кроме того, клиенты в отличие от компаний-поставщиков обычно не учреждают программы карьерного роста ИТ-специалистов и практику их ротации и продвижения.

- *Почему поставщики делят свои преимущества с клиентами.* С позиции клиентской организации предложение поставщика не имело бы деловой ценности, если бы преимущества взаимодополняющих компетенций полностью доставались поставщику. Делиться своими выгодами с клиентом поставщик вынужден в силу контрактных и межличностных механизмов и репутации. Клиент может включать в договор такие механизмы,

как пилотные проекты, поэтапная контрактация с наличием штрафных санкций, построение межличностных отношений, стимулы типа «кну-та и пряника», краткосрочные соглашения и мониторинг действующих контрактов. Эти механизмы ужесточают контроль со стороны клиента и побуждают поставщика показывать ценность своего предложения. А так как важность аутсорсинга трудно оценить, большинство исследователей заостряет внимание на удовлетворенности фирм-клиентов.

Механизм репутации дает поставщику сильный стимул делиться с клиентами преимущества эффективной работы. Усилия поставщиков ИТ-услуг сосредоточены на репутации, связанной с клиентскими отношениями. При этом помимо действующих соглашений поставщики заботятся о своем рыночном положении в долгосрочной перспективе. Вот почему они столь склонны делиться преимуществами — ведь информация о вкладе в дело клиента поможет выиграть будущие контракты. Формирование устойчивой отраслевой репутации помогает поставщику получать новые и расширять текущие предложения, что ведет к получению большего числа проектов и контролю над ними.

Поставщики аутсорсинговых и прочих услуг с активным применением знаний — типичные «ателье по созданию стоимости» (Gottschalk, 2005), успех которых зависит от репутации, являющейся ключом к наращиванию стоимости компании. Репутация относительна — о фирме в сравнении с конкурентами судят по ключевым персоналиям. Репутация — это то, о чем все говорят и во что верят при упоминании фирмы; заинтересованные лица воспринимают фирму через ключевые фигуры. Существуют четыре условия, необходимые для того, чтобы репутация заработала. Во-первых, отдача при сохранении репутации должна быть выше, чем при ее отсутствии. Во-вторых, между заинтересованными лицами компании должен быть установлен контакт, позволяющий сообщать об изменениях в характере репутации. В-третьих, необходима возможность повторения достижений и результатов деятельности компании. И наконец, в отношении типа компании (или ее поведения) должна быть некоторая неопределенность (Sheehan, 2002).

Репутация связана с асимметрией информации, присущей поставщикам услуг с активным применением знаний. Асимметрию вызывает тот факт, что клиенты такой компании верят, — поставщик знает то, чего не знают они, но что, по их мнению, требуется для решения их проблем.

Репутацию можно отнести к стратегическим ресурсам поставщика. Чтобы стать таким ресурсом, она должна иметь высокую оценку и быть сложной для подделки редкостью, способной улучшить организацию предприятия. Репутация ценна, если повышает стоимость услуги в глазах клиента. Репутация — редкость: лишь немногие фирмы, по определению, могут считаться лучшими в своей области. Репутацию трудно подделать, так как весьма непросто добиться ее за короткое время. Репутация может способствовать организации компании, в широком смысле влияя на ее управляемость — компания в этом случае извлечет из репутации как ресурса существенную выгоду.

Стратегия и практика работы поставщика показаны на рис. 3.8. Эта модель деловой стоимости предложения ИТ-услуг предполагает, что требования

по удовлетворению клиента определяют его же нужды, ограниченные рыночными условиями. Удовлетворенность клиента есть результат предоставления услуг фирмой-поставщиком, задействовавшей для этого набор взаимодействующих базовых компетенций, нацеленных на высококачественное обслуживание при минимальном уровне предельных издержек.

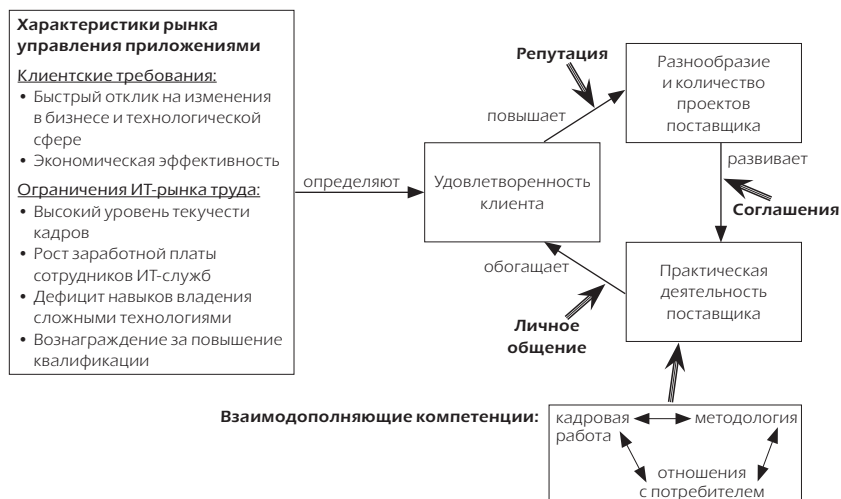


Рис. 3.8. Предложение стоимости поставщика (Levina & Ross, 2003)

На рис. 3.8 видно, что удовлетворенность клиента достигается, когда использование в проекте базовых компетенций подкреплено прочными связями клиента с поставщиком, на что отчасти влияет опыт последнего в управлении отношениями. В свою очередь, развитие компетенций связано с квалификацией фирмы-поставщика, растущей при выполнении множества разнообразных проектов, число которых повышается с укреплением репутации поставщика в силу его способности выполнять требования клиентов. Впрочем, представленная в модели схема положительной обратной связи даст отрицательный результат, если компетенции фирмы, к примеру, не отвечают нуждам ее клиентов.

Организация ИТ-функций

Аутсорсинг предполагает выбор принципа и модели организации ИТ-функций. Чтобы понять скрытые возможности и недостатки, связанные с выбором принципа и модели, представим все принципы и модели организации ИТ-функций, позаимствовав их описание в исследовании Агарвала и Самбамурти (Agarwal & Sambamurthy, 2002). В основе новых подходов в организации ИТ-функций лежат три следующих принципа:

- *Принцип 1: Организуйте ИТ как стимул совместного определения бизнес-и ИТ-функций.* Примите за правило предоставление отчетности для ключевых руководителей ИТ-службы с акцентом на стратегические бизнес-факторы роста. Добейтесь участия этих лиц в экспериментах с новыми бизнес-моделями и практиками использования ИТ, задействовав необходимые стимулы.
- *Принцип 2: Организуйте ИТ для построения структур определения видения, ресурсов и инновации.* Учреждайте внутренние механизмы координации, включая исполнительные советы, советы ИТ-правления, организационные советы отделов и департаментов, постоянные ИТ-группы, институты клиентских менеджеров и старших ИТ-специалистов подразделений, соглашения об уровне предоставления услуг и неформальные отношения. Реализуйте тактику внешних партнерских связей, в том числе договоры об осуществлении мультисорсинга, стратегические альянсы и совместные предприятия.
- *Принцип 3: Организуйте ИТ как инструмент управления восемью процессами создания стоимости.* Для выбора оптимальных вариантов ИТ-процессов создания стоимости используйте модульный подход. Восемь процессов создания стоимости — это три базовых (управление инфраструктурой, человеческим капиталом и отношениями), три первичных (стоимостные инновации, развертывание решений и предоставление услуг) и два вторичных процесса (стратегическое планирование и финансовый менеджмент).

Аутсорсинг предполагает выбор принципа 2 в качестве основного. Согласно этому принципу особую важность имеют сети передачи ресурсов, то есть сети формирования отношений руководителей ИТ-службы и внешних партнеров фирмы. Их цель — содействовать сотрудничеству внутренних и внешних сторон в переговорах и управлении рациональным, эффективным и технически прогрессивным использованием ИТ-активов и служб посредством заключения договоров о предоставлении ресурсов, учреждения совместных предприятий и альянсов стратегического характера. Обычно на предприятиях действуют три модели:

1. *Модель партнерства* в первую очередь гарантирует, что ИТ-функция — активный и непосредственный участник процесса сотрудничества с руководителями бизнес-подразделений, воплощающий в жизнь инновации в бизнесе через ИТ-решения.
2. *Модель платформы* в первую очередь гарантирует, что ИТ-функция обеспечивает активы, услуги и ресурсы для бизнес-инноваций на предприятии, а потому играет роль необходимого фактора, но не прямого катализатора инноваций, как в предшествующей модели.
3. *Расширяемая модель* в первую очередь нацелена на максимальную гибкость кадрового ресурса, что позволяет ИТ-функции сужаться и расширяться в соответствии с деловым циклом. Ярким выражением аспектом этой модели, в отличие от двух прочих, является то, как всесторонне для обретения гибкости в использовании ИТ-ресурсов она задействует отношения с поставщиками и системными интеграторами.

Предполагается, что доминирующей моделью в организации ИТ-функций будет модель №3 («расширяемая модель»). Она содействует бизнес-инновациям, основанным на ИТ, не требуя существенных корпоративных вложений во внутренние ИТ-ресурсы. Ресурсы здесь используются, чтобы сделать модель более гибкой. В этой модели особое внимание уделяется сетям распределения ресурсов, это делается для того, чтобы привлечь внешних партнеров — прежде всего в таких ИТ-процессах формирования стоимости, как поставка решений и предоставление услуг. Творческие отношения в этой модели позволяют ИТ-функции контролировать издержки при изменении численности персонала в результате цикличности деловой активности.

Рассмотрев принципы и модели, предложенные Агарвалом и Самбамурти (Agarwal & Sambamurthy, 2002), можно утверждать, что возможности и недостатки аутсорсинга следует учитывать с точки зрения этих принципов и моделей. Если при аутсорсинге принять принцип №2, недостатки будут связаны с отсутствием одновременного развития с остальным бизнесом (принцип №1) и слабостью управления всеми восемью процессами формирования стоимости (принцип №3). Если при аутсорсинге принять модель №3, будет недоставать участия в совместной с бизнес-руководством деятельности по реализации инноваций, а также упреждающего партнерства.

Эффективность аутсорсинга

Стремительное распространение ИТ-аутсорсинга в частном и государственном секторе привлекло интерес как авторов исследований, так и специалистов-практиков. В то время как ранние публикации включали в основном качественные характеристики, в более поздних делались попытки анализировать достигнутый результат с количественных позиций. Исследование Домбергера, Фернандеса и Фибига (Domberger, Fernandez & Fiebig, 2000) относится ко второй категории, предлагая модели цен, эффективности и контрактных характеристик информационного аутсорсинга. Анализ 48 договоров ИТ-сопровождения и поддержки осуществлялся с помощью модели парной регрессии. Анализ не показал значительных в количественном отношении расхождений эффективности и цены, однако указывал на более затратный характер первоначальных контрактов (то есть впервые подписанные клиентом соглашения на оказание конкретных ИТ-услуг) по сравнению с последующими. И хотя тендеры с участием поставщиков-конкурентов не приводили к более выгодным ценовым результатам, чем непосредственное подписание договора, их проведение позволяло добиться большей эффективности. Повысить эффективность предоставленных аутсорсинговых услуг в известной мере позволяли и четко описанные ожидания, связанные с ИТ-потребностями компании.

В ходе исследования эффективность аутсорсинга была измерена с помощью понятий желаемой эффективности и полученной эффективности (Domberger et al., 2000). Как правило, клиенты имеют ожидания эффективности услуг еще до заключения договора. Ее можно назвать желаемой эффектив-

ностью. Необходимым же элементом управления договорами является оценка полученной эффективности. Клиентов, участвовавших в исследовании, попросили соотнести желаемую и полученную эффективность контрактов по каждой из восьми следующих составляющих:

- 1) готовность служб и своевременность сервиса;
- 2) доступность во внеурочное время;
- 3) реакция на непредвиденные проблемы;
- 4) работа по ожидаемому тарифу;
- 5) работа с ожидаемым качеством;
- 6) точность рекомендаций специалистов;
- 7) корректность исправлений ошибок;
- 8) минимизация простоя системы.

Исходная шкала желаемой и полученной эффективности имела значения от 1 до 4. Рейтинг 1 соответствовал значению «неважно» для первой и «неудовлетворительно» для второй, рейтинг 4 — «очень важно» и «превосходно» соответственно. Оценки, не проставленные участниками, заполнялись нулями для сохранения целостности шкалы и трактовки их как несущественных (очень низких) в контексте желаемой (полученной) эффективности.

Восемь критериев использовалось для характеристики качества ИТ-услуг. В целях анализа и оценки определялась единственная переменная «качество-эффективность». При этом был возможен ряд вариантов. Во-первых, это выбор так называемых основных компонентов. Первый основной компонент, который характеризует разброс примерно на 50%, — это средняя оценка эффективности. Оказалось, что все ответы сильно и положительно скоррелированы. Поэтому простым и легко интерпретируемым вариантом единой переменной эффективности стала средняя оценка на основе восьми критериев.

Во-вторых, полученную эффективность можно было рассматривать в сравнении с оценками желаемой эффективности. Вычитая оценку последней из оценки полученной эффективности для каждой характеристики и контракта, получим новый ряд данных, в котором первым основным компонентом окажется переменная, равная среднему арифметическому оценок. На нее снова придется разброс порядка 50% отклонения данных. В итоге вторым подходом к расчету переменной для эффективности служит средняя оценка по восьми критериям разности между полученными и желаемыми показателями. Выбору между альтернативными вариантами авторы (Domberger et al., 2000) предпочли расчет обоих значений — и разности, и полученной эффективности. Средняя оценка восьми критериев полученной эффективности составляет 2,97. Этот результат можно считать удовлетворительным, но не блестящим; он демонстрирует, что средний отзыв 48 фирм о полученной эффективности соответствует удовлетворительной оценке. Средняя оценка разности между полученной и желаемой эффективностью составляет 0,49. Отрицательное значение этого показателя эффективности говорит о тенденции к недостаточно высокому уровню качества предоставления услуг.

Взаимовыгодное сотрудничество

Эту книгу мы назвали «ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества». Но что такое взаимовыгодное сотрудничество? В исследовании Ламбе, Спекмана и Ханта (Lambe, Spekman & Hunt, 2002b) оно определяется так: (1) достигнут высокий уровень общей прибыли; (2) высокий уровень прибыли получен совместными усилиями и (3) возрос объем общей прибыли. В работе Ли и Кима (Lee & Kim, 1999) для обозначения взаимовыгодного сотрудничества служили две переменные. Первая, «позиция предприятия», имела следующую трактовку: (1) мы сумели сосредоточиться на основном бизнесе; (2) мы нарастили нашу компетентность в ИТ; (3) мы расширили доступ к квалифицированным сотрудникам; (4) мы увеличили экономию на масштабах кадрового ресурса; (5) мы увеличили экономию на масштабах технического ресурса; (6) мы усилили контроль над затратами на поддержание ИС; (7) мы сократили риск морального износа технологий; (8) мы увеличили доступ к важнейшим ИТ и (9) нас устраивают общие преимущества аутсорсинга. Вторая переменная, «позиция пользователя», включала такие факторы, как (1) надежность информации, (2) важность информации, (3) точность данных, (4) актуальность информации, (5) полнота и (6) своевременность информации. В большинстве прочих исследований, посвященных успешности аутсорсинга, анализируется точка зрения клиента. Между тем об успешном ИТ-аутсорсинге можно говорить, только если он был успешным и для клиента, и для поставщика.

Отношения аутсорсинга успешны с точки зрения поставщика, если формируют прибыль компании и повышают стоимость предложений в контексте таких взаимодополняющих компетенций, как развитие ИТ-персонала, создание и внедрение методологий и управление отношениями (Levina & Ross, 2003). Отношения аутсорсинга успешны с точки зрения клиента, если формируют прибыль компании и вносят вклад в достижение целей, стоящих перед аутсорсинговым проектом и показанных на примере в исследовании Ли и Кима (Lee & Kim, 1999). Успешное управление отношениями в условиях информационного аутсорсинга означает, что поставщик и клиент совместно добиваются своих целей. Достижение целей — суть результата проекта по аутсорсингу. Результаты же аутсорсинга могут как носить плановый характер, так и формироваться стихийно.

Возможности аутсорсинга

Эмпирическое исследование ИТ-аутсорсинга в компаниях Великобритании и США выявило критерии успеха такого выбора. Целью исследования являлась выработка критериев успеха с учетом мнения предприятий-участников о том, отвечают ли ожиданиям результаты принятых ими решений о способе выполнения ИТ-функций. Участники называли ряд ожиданий (предполагавшихся и желаемых результатов) и причин (обоснований и объяснений) пере-

хода на аутсорсинг или отказа от него. Опрос выявил 15 категорий ожиданий (причин) (Lacity & Willcocks, 1998):

- 1) снижение издержек на ИТ-сферу;
- 2) развитие технологии (технической службы);
- 3) желание примкнуть к большинству: аутсорсинг воспринимался как убедительная необратимая отраслевая тенденция;
- 4) концентрация на базовых компетенциях: ИТ не считались основным направлением;
- 5) замена бюджета на закупку ИТ-ресурсов фиксированным оперативным бюджетом;
- 6) игра в лояльность своей компании: по мнению ИТ-менеджеров, оценка перехода на аутсорсинг показывает их собственное желание подчинить благо для ИТ-службы интересам всего бизнеса;
- 7) концентрация ИТ-персонала на важнейших ИТ-операциях, таких как разработка систем, и передача на аутсорсинг более предсказуемых и постоянных ИТ-процессов, например обеспечения работы центра данных компании;
- 8) доказательство эффективности: приглашение поставщикам выйти с коммерческим предложением ради бесплатного сравнительного анализа;
- 9) отказ от бремени ИТ-функций; предположение, что поставщик решит проблемные ситуации;
- 10) сокращение штатов: компания в целом вынуждена увольнять персонал;
- 11) упреждающий ход ИТ-менеджеров, разоблачающих преувеличенные заявления консультантов и компаний-поставщиков высшему руководству;
- 12) усовершенствование контроля над статьями расходов;
- 13) форсированный анализ рынка правительственными структурами;
- 14) обоснование закупки новых ИТ-ресурсов путем увязки запросов при утверждении бюджета приобретения и доказательства неспособности поставщиков сделать то же дешевле;
- 15) упрощение слияний и поглощений: поставщики воспринимаются как эксперты по быстрому объединению центров данных.

Причины и ожидания каждого из участников были отражены в 15 выбранных категориях. Нередко участники называли больше чем одну причину и одно ожидание. Рейтинг от 1 до 15 основан на общих ответах участвовавших сторон.

Защитники глобального аутсорсинга приводят ряд аргументов в его поддержку. Их доводы можно разделить на пять категорий — концентрация на основном бизнесе, контроль расходов, доступ к современным технологиям, рыночная дисциплина благодаря высокой прозрачности, а также большая гиб-

кость в ответ на изменения спроса (Clott, 2004). Мотивация аутсорсинга сместилась с начальной концентрации на сокращении расходов в пользу усиливающегося акцента на повышении эффективности предприятий. Традиционные доводы о присущей поставщику специализации и эффектах масштаба звучат все менее убедительно по мере того, как предприятия с хорошо управляемыми, передовыми ИТ-отделами, масштаб которых достаточен для получения тех же преимуществ специализации и эффекта масштаба, которые имеют поставщики, тем не менее участвуют в крупных аутсорсинговых контрактах.

Диромуальдо и Гурбаксани (DiRomualdo & Gurbaxani, 1998) обнаружили в ходе исследования, что, невзирая на обсуждения информационного аутсорсинга в деловой и учебной литературе как феномена, основными факторами которого служат исключительно сокращение издержек и повышение отдачи ИТ-ресурсов, на деле это только одна из стратегических целей аутсорсинговых проектов. Они назвали эту цель совершенствованием ИС. Две другие возникли недавно, став также немаловажными факторами в принятии компаниями решений об аутсорсинге. Аутсорсинг как инструмент влияния на бизнес нацелен на повышение вклада ИТ в эффективность организации в рамках имеющихся направлений бизнеса. Третья категория целей — коммерческое использование — сосредоточена на эффективной эксплуатации технологических активов компании:

- *Совершенствование ИС.* Компании, желающие повысить эффективность своих важнейших ИС — программно-аппаратного обеспечения, сетей, штатных специалистов, а также процессов функционирования технологий и управления пользовательской поддержкой, — ставят перед собой стратегическую цель: усовершенствовать ИС. Обычно это подразумевает снижение расходов, рост качества предоставления услуг, приобретение новых технических навыков и управленческих компетенций. В таких компаниях верят: большинством, если не всем набором, их ИТ-служб должны управлять специалисты со стороны, способные быстрее знакомиться с новыми технологиями и получать новые навыки, а также располагающие превосходным арсеналом процессов и методов управления.
- *Влияние на бизнес.* Многие фирмы, имеющие ИС, стремятся сформировать оптимальный набор технических и деловых навыков, позволяющих использовать технологию. Многие из них обращаются к рынку информационного аутсорсинга, где надеются найти помощь. Они исходят из предположения, что обладающие современными навыками, возможностями и умением подбирать технический персонал и управлять им поставщики аутсорсинга лучше их собственных сотрудников справятся с ИТ, чтобы улучшить результат. Стратегическая цель таких компаний — развертывание ИТ для существенного усовершенствования важнейших аспектов эффективности предприятия.
- *Коммерческое использование.* Аутсорсинг ради коммерческого использования нацелен на повышение рентабельности инвестиций в ИТ-ресурсы посредством формирования новых каналов получения доходов и извлечения прибыли или возмещения издержек. Механизмы коммерческого ис-

пользования ИТ-активов могут варьироваться в зависимости от лицензирования технологий или систем, созданных изначально для внутреннего использования, а также продажи ИС-продуктов и услуг третьим фирмам до открытия нового ИТ-бизнеса. Наше исследование показывает, что предприятия, поставившие перед собой цель коммерческого использования активов, нередко имеют технически прогрессивное оснащение. Многие компании представляют технологически емкие отрасли экономики (воздушный транспорт, финансовые услуги) и обладают высокозатратными системами.

Опасности, связанные с аутсорсингом

В то время как авторы публикаций, как правило, стремятся продемонстрировать опыт наиболее известных компаний, успешно осуществивших свои проекты по аутсорсингу, Бартеlemi в статье «Семь смертных грехов аутсорсинга» (Barthélemy, 2003b) описал связанные с аутсорсингом неудавшиеся попытки. О неудачах аутсорсинга редко говорят вслух, поскольку фирмы неохотно публикуют такие сведения. Бизнес не любит распространять подобную информацию, так как она может подорвать его репутацию. Исследование Бартеlemi основано на тщательном изучении 91 попытки осуществления аутсорсинга в компаниях Северной Америки и Европы. В своей работе автор приходит к выводу, что большинство неудавшихся попыток перехода на аутсорсинг связано с одними и теми же ошибками предприятий. Они и были им обозначены как «семь смертных грехов аутсорсинга»:

1. *Аутсорсинг операций, которые не следует поручать внешним поставщикам.* Выбор операций, которые лучше других могут осуществляться внешним поставщиком, требует глубокого понимания источников конкурентного преимущества предприятия. Чтобы достичь высокой эффективности, компания зачастую использует редкие, трудные для имитации и подмены дорогостоящие ресурсы и возможности. Основанные на них (ключевые) операции предприятия не могут передаваться на аутсорсинг, так как компания рискует утратить конкурентные преимущества и стать безликой деловой единицей.
2. *Неверный выбор поставщика.* Верный выбор поставщика — залог успешного аутсорсинга. В литературе приводится немало критериев успешного отбора таких компаний. Необходимо различать жесткие и мягкие требования. Первые вполне ощутимы, их нетрудно при желании проверить. Жесткие требования отражают способность поставщиков предоставлять недорогие, технически передовые решения. Существенными критериями отбора также являются деловой опыт и финансовая устойчивость. Мягкие критерии субъективны. Их невозможно верифицировать, и они могут меняться по обстоятельствам. Немаловажные мягкие критерии при отборе поставщика — культурная близость компании-поставщика, наце-

ленность на постоянное совершенствование, гибкость и готовность к установлению долговременных отношений.

3. *Составление неудачного договора.* Начиная с 1980-х гг. моделью завоевания рыночного господства стали партнерства с поставщиками. Они пришли на смену рыночной конкуренции, сменив ее на близкие и доверительные контакты с несколькими отобранными фирмой организациями. Идея о том, что поставщик аутсорсинговых услуг — это партнер организации и что контракт играет минимальную роль, распространилась при заключении первых сделок по аутсорсингу. Но в управлении партнерскими отношениями есть подводные камни. Для успешного аутсорсинга необходим хороший контракт, который помогает установить баланс между силами поставщика и клиента. Не уделять должного времени согласованию договора, делая вид, что отношения партнерства с поставщиком расставят все по местам, — значит допустить непростительную ошибку. Работа по составлению удачного договора важна всегда, поскольку позволяет партнерам сформировать ожидания и подготовиться к достижению целей на краткосрочную перспективу.
4. *Пренебрежение кадровыми вопросами.* Эффективное управление персоналом имеет важное значение, так как обычно сотрудники видят в аутсорсинге недооценку их навыков. Это может привести к массовому исходу специалистов уже к моменту принятия решения об аутсорсинге. Компании, изучающие возможности передачи своих функций на субподряд, должны учесть две связанные кадровые проблемы. Во-первых, на своем месте должны остаться основные сотрудники предприятия и руководство должно найти способы их мотивации. Во-вторых, следует сохранить лояльность специалистов, которые переходят под начало компании-поставщика.
5. *Ослабление контроля над работой поставщика.* Когда эффективность операций предприятия невысока, руководители нередко испытывают соблазн передать их на аутсорсинг. Если неэффективность работы связана с недостаточным эффектом масштаба или отсутствием необходимого опыта, аутсорсинг имеет смысл. Если неэффективность обусловлена плохим руководством, то аутсорсинг не всегда правильное решение. Клиенту в аутсорсинговом проекте чрезвычайно важно не ослаблять контроль над порученными поставщику операциями. Решающее значение имеет удержание аутсорсинговых работ в русле единой корпоративной стратегии. И хотя навыки поставщика в управлении очень важны, они должны быть подкреплены техническими умениями. Если никто в компании не может оценить технологические новации, то компанию, обратившуюся к аутсорсингу, ждет неудача.
6. *Пренебрежение скрытыми затратами аутсорсинга.* Клиенты аутсорсинговых проектов обычно уверены, что могут оценить, позволит ли аутсорсинг добиться экономии средств. Однако они нередко упускают из виду издержки, способные нанести ощутимый ущерб усилиям по переходу на аутсорсинг. Экономия на издержках, связанных с осуществлением

транзакций, предполагает два основных типа скрытых аутсорсинговых затрат. Во-первых, это затраты на поиск поставщика аутсорсинга и заключение договора, то есть затраты на накопление информации для выявления и оценки подходящих поставщиков, а также расходы на проведение переговоров и составление контракта на аутсорсинг. Во-вторых, это затраты на управление взаимодействием с поставщиками аутсорсинговых услуг, включая мониторинг подписанных соглашений для обеспечения соблюдения поставщиками их обязательств, наложение санкций на фирмы-поставщики, нарушившие контракт, а также согласование изменений в содержании договоров при непредвиденных обстоятельствах.

7. *Неспособность предусмотреть стратегию прекращения отношений.* Многие руководители с неохотой думают об окончании договора аутсорсинга. Поэтому им часто не удается предусмотреть стратегию выхода (то есть смену поставщика или реинтеграцию переданных на субподряд операций). Отношения аутсорсинга можно трактовать как континуум, где на одном конце — долгосрочные отношения, инвестиции в которые делают оба партнера или хотя бы один из них. Продление договора с одним и тем же поставщиком дает серьезные преимущества, поскольку смена поставщика или реинтеграция операций могут повлечь немало трудностей. На другом конце того же континуума — отношения в духе рынка, когда клиент имеет выбор из многих поставщиков и может замещать одну фирму-поставщика другой, не испытывая существенных затрат или неудобств. При этом пролонгация договора с тем же поставщиком не несет в себе никаких фактических преимуществ.

Сегодня аутсорсинг распространился на ключевые виды деятельности компаний, такие как ИТ, телекоммуникации, логистика и финансы. Все интенсивнее развиваются сложные разновидности аутсорсинга. Проанализировав 91 попытку осуществления аутсорсинга, Бартелеми (Barthélemy, 2003b) обнаружил «семь смертных грехов» аутсорсинговых проектов, которые представлены на рис. 3.9. Исторически аутсорсинг был ограничен базовыми функциями поддержки: обслуживанием, контролем и др. «Тяжесть» выявленных грехов различна. Сильнее всего на результат аутсорсинга влияют составление неудачного договора и ослабление контроля над работой поставщика. В то же время неспособность предусмотреть стратегию прекращения отношений не позволяет надежно различать успехи и неудачи, возможно, по той причине, что планирование прекращения отношений становится необходимым лишь в случае смены поставщика или реинтеграции переданных на субподряд операций.

За несколько лет до Бартелеми риски аутсорсинговых проектов выявлял Эрл (Earl, 1996). По его мнению, подобных рисков довольно много и они все, по сути, определяют ограничения аутсорсинга. Те, кто решился на аутсорсинг, испытывают много огорчений, хотя часто и не признаются в этом, а также сильнее беспокоятся о работе поставщиков, чем могут себе позволить. Директора по информационным технологиям фирм, именно в тот момент принимавших решение об аутсорсинге, испытывали необычайное чувство опасности, однако процесс было трудно остановить. В своей работе Эрл замеча-

Этап	№	Смертный грех	Полученные уроки
Идея перехода на аутсорсинг ↓	1	Аутсорсинг тех операций, которые не следует поручать внешним поставщикам	Аутсорсинг только неосновной деятельности
	2	Неверный выбор поставщика	Надежные поставщики с современными технологиями
	3	Составление неудачного договора	Точный, полный, сбалансированный и гибкий договор
Установление отношений ↓	4	Пренебрежение кадровыми вопросами	Налаженные коммуникации и этическое отношение к персоналу
	5	Ослабление контроля над работой поставщика	Активное руководство поставщиком
	6	Пренебрежение скрытыми затратами аутсорсинга	Учет затрат на поиск поставщика, заключение контракта и управление
Выбор другого поставщика или реинтеграция операций	7	Неспособность предусмотреть стратегию прекращения отношений	Включение в текст договора пунктов о завершении аутсорсинга

Рис. 3.9. Семь «смертных грехов» аутсорсинга и полученные уроки

ет, что вопрос, связанный с выбором варианта осуществления ИТ-функций и сформулированный следующим образом: «Почему следует передавать ИТ-услуги на аутсорсинг?», — с учетом перечисленных ниже 11 рисков подобной практики нужно перефразировать. Он должен звучать так: «Почему не следует отказываться от аутсорсинга?»:

1. *Возможность слабости управления.* Если в производственной деятельности ИТ-отдел показывает низкие результаты, компания, очевидно, захочет передать его функции на субподряд третьей организации. Это будет справедливо независимо от того, реальны низкие результаты или надуманны, рационально видение топ-менеджмента или основано на эмоциях. Но если ИТ-функциями неэффективно управляли в самой компании, то сумеют ли ИТ-менеджеры проявить себя хоть сколько-нибудь лучше в управлении внешним поставщиком? Действительно, желает ли высшее руководство организации делиться преимуществами усовершенствования управления с рынком? С началом проекта по аутсорсингу руководить ИТ-услугами, которые оказывает внешняя организация-поставщик, совсем не так просто. Последняя необязательно работает лучше, а потому фирма должна развивать собственное управление навыками поставщика и утихомиривать сотрудников. В итоге, чтобы сократить исходные риски по аутсорсингу, компания изначально должна уметь руководить ИТ-службой.
2. *Неопытный персонал.* Одним из аргументов в пользу перехода на аутсорсинг является возможность найти в специализированных ИТ-компаниях более квалифицированных сотрудников. И хотя это возможно, компании,

предоставляющие сравнительно новые услуги в сфере ИТ, не обязательно имеют самых компетентных специалистов или солидный опыт такой работы. Гораздо хуже может быть то, что в соответствии с договором об управлении ИТ-активами предприятия, подписанным даже с самым авторитетным поставщиком, к последнему может переходить и персонал клиентской организации. Заметим, что передача слабых внутренних кадров с последующей необходимостью повторно иметь дело с этими же сотрудниками, на сей раз как персоналом фирмы-поставщика, не решает проблемы. Риск только усилится, если часть крупнейших аутсорсинговых контрактов инициируется для перевода к поставщикам ИТ-персонала, который сопротивляется новациям и недостаточно эффективен. Однако самый серьезный риск может возникнуть, когда крупный аутсорсинговый контракт выигрывает один из ведущих поставщиков. Тогда специалисты по найму любой ценой стараются найти кого-то, кто сможет управлять этим только что переданным на аутсорсинг, огромным по размеру хозяйством, или кого-то, кто обладает опытом управления договорными отношениями и в состоянии возглавить быстро растущее подразделение аутсорсинга. Если соискателем на вакансию окажется человек, работающий в компании, решившей передать активы на аутсорсинг, то велик шанс, что его сможет удержать собственная компания или он предпочтет работать в другой клиентской организации, где его опыт будет востребован больше. Смягчить такие риски при подписании контракта на аутсорсинг в какой-то мере может продуманная кадровая политика. Впрочем, способных ИТ-специалистов немного, а значит, не исключается, что их захочет сохранить в штате заказчик по договору либо они решат уйти на новое место.

3. *Неопределенность бизнеса.* Если компания переходит на аутсорсинг ИТ-услуг, пытаясь снизить свои расходы или сконцентрироваться на основном бизнесе, предполагается, что ее будущие потребности и шаги ясны и очевидны. Однако если на аутсорсинг фирму толкают ее затраты или заявленной компанией целью является замена постоянных издержек на переменные, то существует вероятность того, что в жертву будут принесены важнейшие компетенции или возможности предприятия. Рынок ИТ-услуг способен предложить больше различных служб, чем любая из корпораций. Поэтому неясные будущие потребности предприятия можно будет удовлетворять по мере их появления.
4. *Устаревшие технологии.* Когда компания передает ИТ-службу на аутсорсинг сторонней организации, как убедиться, что поставщик умеет работать с современными технологиями? Если цель сделки по аутсорсингу в снижении объема расходов, то есть надежда не только на уменьшение расходов, которые фирма несет сейчас, но и на их дальнейшее сокращение благодаря обучению сотрудников и обновлению технологий. На деле компания может изначально заставить поставщика совершенствовать свою работу по условиям договора или осуществлять согласование улучшений при ежегодном пересмотре контракта. Впрочем, если багаж умений поставщика не растет, потенциал снижения издержек теряется и даже если

проводить дальнейший анализ рынка, то выбор цели перестанет быть оптимальным.

5. *Эндемическая неопределенность.* ИТ-операции и развитие ИТ всегда включает элемент неопределенности. Пользователи не уверены в своих нуждах, новые технологии сопряжены с риском, требования со стороны бизнеса изменяются, внедрение не обходится без сюрпризов. Принятый в управлении проектами режим, который требует не вносить изменений в спецификации и оставаться в строгих рамках времени и бюджета, может привести к созданию приложений, неспособных достичь предела своих возможностей или провоцирующих конфликты специалистов и пользователей. Поэтому следует всячески избегать аутсорсинговых контрактов, включающих такие конкретные положения. В то же время контракт должен быть точным, полным, стимулирующим работу, сбалансированным и гибким. Желание платить за гибкость в построении отношений будет разумнее, чем составление соглашения с жесткими ограничениями и пунктами о штрафных неустойках, судьбу которого будет решать судебное заседание (Barthélemy, 2003a).
6. *Скрытые издержки.* Если целью проекта по аутсорсингу является снижение расходов, компания обычно надеется на скорые позитивные изменения в денежных потоках и долгосрочную экономию. Однако есть пара тревожных обстоятельств. Бизнес, во-первых, недооценивает затраты первой фазы проекта, включающие расходы по реорганизации деятельности, смене оперативной площадки и более продолжительной, чем планировалось, передаче обязанностей или параллельной работе, а во-вторых, занижает расходы на управление. Компании часто не думают о том, что управленческие ресурсы и время, которые стоят денег, требуют учета. Как следствие, подсчет издержек на управление ведется довольно редко.
7. *Отсутствие корпоративного обучения.* Обычно изучение возможностей ИТ осуществляется через опыт. Организации стремятся изучать управление ИТ путем действий, не принимая во внимание проблемы до тех пор, пока не ощутят их на практике. Руководители склонны определять, насколько важны приложения (или инфраструктура), в процессе их использования и выявления новых возможностей для развития. Многие стратегические ИС создавались эволюционным путем. В итоге совокупность таких систем часто формируется по мере изучения их возможностей и изменения контекста и потребностей бизнеса. Причин тому, чтобы внешняя организация не имела права обслуживать, развивать или перестраивать приложение, отнесенное к стратегическим ресурсам, конечно, не существует. Однако в прочих областях бизнеса ответственность за стратегические активы делегировать поставщикам не так просто.
8. *Утрата способностей к инновациям.* В долгосрочном плане организации стремятся поддерживать способность к инновациям в ИТ-сфере, поскольку постоянно возникают новые способы предоставления ИТ-услуг и применения ИТ в бизнесе. Если компания передала ИТ-службу на аутсорсинг, сократив персонал, это может снизить ее новаторские возможности. Ин-

новации требуют достаточных — с резервным запасом — ресурсов, изменчивых и органичных процессов, умения ставить эксперименты и творческого начала. Всего этого работа с внешним поставщиком не гарантирует.

9. *Опасности «внешнего треугольника».* Несколько лет назад, когда ИТ-специалисты и пользователи не понимали друг друга, в некоторых компаниях была учреждена роль посредников или «переводчиков» между ними. Занимая должности бизнес-аналитиков, менеджеров по работе с клиентами или специалистов по связям с подразделениями, обслуживающими системы, они вырабатывали подходы, помогающие понять нужды пользователей и передать их специалистам ИТ-отдела, параллельно излагая одним проблемы в деятельности других. Аналогично при переходе на аутсорсинг оставшийся персонал ИТ-службы может выступать в роли консультантов или посредников между компаниями-поставщиками и линейным руководством организации. К сожалению, на практике роль связующего звена зачастую приводит лишь к сохранению разобщенности и усилению непонимания сторон.
10. *Технологическая неразделимость.* Многое в ИТ-сфере не поддается выделению и отделению. Современные ИС все более интегрированы и взаимосвязаны, а потому возникают проблемы с определением зон ответственности различных поставщиков или сфер интересов поставщика и клиента.
11. *Неточность позиционирования.* По сути, аутсорсинг представляет на ИТ-рынке сторону предложения. Рынок способен обеспечить в основном сопровождение и разработку ИТ-систем, предоставление ИТ-услуг и обучение в ИТ-сфере. Вместе с тем его участники не столь сильны в том, чтобы предложить клиенту приемлемые новаторские идеи, продемонстрировать необходимую для развертывания систем приверженность делу и обеспечить прибыльность ИТ. Поэтому реальная проблема аутсорсинга в том, что он решает, «как» пользоваться ИТ, и не говорит, «что» именно следует делать. Он отвечает за предложение, не отвечая за спрос, а отнимая значительные управленческие ресурсы и время руководителей предприятий, может непреднамеренно стать еще одной формой неэффективного управления, а не источником прибыли, поскольку не будет служить долговременному успеху.

Выявлению рисков информационного аутсорсинга посвящена и работа Бали и Райварда (Bahli & Rivard, 2003). В ней авторы определяют риски как факторы, влияющие на получение нежелательных результатов. Чем более определен каждый фактор в структуре ИТ-аутсорсинга, тем выше вероятность конкретного результата. Как только становится известным перечень факторов, в дело вступает механизм управления риском, когда действуют способы сокращения потерь, связанных с конечным результатом, или за счет снижения самих факторов риска уменьшается вероятность таких результатов. В аутсорсинге ИТ-функций можно выделить четыре нежелательных результата и связанные с ними последствия и факторы риска:

- *Зависимость* — нежелательный результат, который вызывают такие факторы риска, как крайне специфический характер используемых активов, малочисленность компаний-поставщиков и недостаточный опыт клиента в подписании аутсорсинговых контрактов. Последствия зависимости — рост затрат и ухудшение обслуживания. Предложенные механизмы противодействия — установление взаимозависимости и параллельная реализация ИТ-функций по двум различным каналам.
- *Дорогостоящие корректировки контракта* — нежелательный результат, который вызывают такие факторы риска, как высокая степень неопределенности действий и непредвиденные изменения. Последствия корректировок контракта — рост затрат и ухудшение обслуживания. Предложенные механизмы противодействия — последовательное заключение соглашений и гибкость отношений по договору.
- *Внеплановые расходы, связанные с переходом на аутсорсинг и управлением*, — нежелательный результат, который вызывают такие факторы риска, как высокая степень неопределенности действий и недостаточный опыт клиента в обслуживании ИТ и подписании аутсорсинговых контрактов. Последствия таких расходов — рост затрат и ухудшение обслуживания. Предложенные механизмы противодействия — привлечение внешнего опыта и клановых рычагов.
- *Споры и судебные разбирательства* — нежелательный результат, который вызывают такие факторы риска, как проблемы, связанные с количественной оценкой и недостаточным опытом поставщика в обслуживании ИТ и ведении аутсорсинговых контрактов. Последствия споров и разбирательств — рост затрат и ухудшение обслуживания. Предложенные механизмы противодействия — альтернативные методы разрешения споров, привлечение внешнего опыта и клановых рычагов.

С ростом глобального аутсорсинга компаниям надлежит знать и о подводных камнях, которые их ждут в случае перевода бизнес-процессов за рубеж: в Индию, на Филиппины, в Ирландию, Китай или другие страны — ради снижения издержек. По сведениям Meta Group, офшорная контрактация позволяет за первый год сэкономить 20% средств, снижая производительность на те же 20%. Иными словами, реальная экономия часто воспринимается неверно. Другими проблемами глобального аутсорсинга являются безопасность, расползание границ проекта, особенности корпоративной культуры и распространение знаний. Риски международных проектов растут, компаниям же приходится решать проблемы обеспечения безопасности. За время от начала до конца разработки многие проекты приобретают больший масштаб. Расползание границ проекта возникает не только при аутсорсинге; эффект расползания границ увеличивается, если усиливаются различия в языке и культуре. Кроме того, должны учитываться особенности местных обычаев, которые часто сильнее, чем кажутся первоначально. И последнее: время и усилия по обучению поставщиков клиенты редко считают своими затратами (InfoWorld, 2004).

Пример: NetCom

«Никто не идеален во всем», — говорит менеджер ИТ-подразделения фирмы Бьёрн Торе Гуллорд. После передачи на аутсорсинг большинства операций сопровождения инфраструктуры NetCom на базе Intel Гуллорд признал: «Другие справляются с этим лучше!»

NetCom избрала Ementor партнером по аутсорсингу зимой 2003 г. «Ementor несколько лет оказывала NetCom услуги по аутсорсингу, оставив о себе приятное впечатление. Компания заслужила доверие, убедив нас в способности справиться с расширенным набором услуг», — рассказал Гуллорд.

Подходы к осуществлению аутсорсинга многогранны. Используя Unix и биллинговую систему, компания подкрепляет внутренние ресурсы услугами, предоставляемыми на месте. Техническая поддержка, помощь клиентам на рабочих местах и управление решением в телефонии, а также мониторинг и управление большинством серверов Intel переданы в Ementor. «Нам удалось добиться большей управляемости расходов и гибкости в разработках NetCom, а также повышения качества, — подчеркнул Гуллорд. — Никто не идеален во всем: ИТ-поддержка лучше получается у других».

Соглашение подписано на три года и охватывает работы на таких важных участках ИТ-платформы NetCom, как электронная почта, файловая система и система печати, приложения, работа оборудования, поддержка пользователей, резервное копирование и все рабочие станции клиента, в общей сложности установленные у 800 человек. Кроме того, Ementor обслуживает принадлежащее NetCom решение для колл-центров CIC. Соглашение об аутсорсинге распространяется на все подразделения NetCom, включая центры обслуживания клиентов в Осло, Тронхейме и региональные офисы.

«Мы гордимся таким престижным контрактом. Он предъявляет строгие требования к поддержанию функционирования и качеству предоставления услуг», — говорит директор по операциям компании Ementor Торе Хогеланд. Согласно подписанному с NetCom соглашению об обслуживании степень готовности терминального сервера составляет 99,5%, а колл-центра — 99,9%. «Сделанный NetCom выбор в пользу Ementor доказывает нашу возможность оказывать конкурентоспособные услуги по аутсорсингу, а также способность управлять сложными и масштабными соглашениями. Это партнерство подкрепляет стремление Ementor к серьезному росту и доминированию на рынке», — заявил Хогеланд.

NetCom — второй крупнейший оператор мобильной связи Норвегии, норвежское подразделение TeliaSonera. Компания предлагает телематические услуги в Норвегии и известна своими новациями, творческим подходом к работе и нацеленностью на нужды клиентов. Головной офис NetCom располагается в Осло, а филиалы действуют в городах Тронхейм, Берген, Ставангер, Кристиансанд, Тёнсберг. Общая численность персонала составляет около 740 человек. (Ист.: Питер Спиллинг, Ementor, получено по электронной почте 21 мая 2004 г.)

Пример: DuPont

После подписания контракта на аутсорсинг в 1997 г. в Computer Sciences Corporation (CSC) и Andersen Consulting (AC) из DuPont перешло 3100 сотрудников. В DuPont осталось 1200 ИТ-специалистов: 100 человек — в централизованном бизнес-центре, 1100 — в подразделениях стратегического характера, где они выполняют деловые и технические обязанности.

Среди причин перехода на аутсорсинг было стремление повысить свою квалификацию. В DuPont хотели получить доступ к ИТ-навыкам и умениям поставщика, включая современные решения для бизнеса, технологии, методы. Параллельно DuPont намеревалась расширить возможности профессионального роста и карьерного продвижения своего ИТ-персонала. После перехода на аутсорсинг бывшие специалисты DuPont успешно перешли под начало новых работодателей, и теперь в DuPont пытались понять, не слишком ли далеко зашла фирма с сокращением квалифицированных сотрудников. DuPont несколько просчиталась, когда определяла, сколько технических ресурсов нужно для текущей работы. В компании полагали, что аутсорсинг в немалой степени избавит от них и что текущей работой будут заниматься партнеры. Однако со временем руководство осознало, что принимать технические решения необходимо самим и партнеры не разделяют интересы DuPont с той же силой, что и сама фирма.

Через несколько лет DuPont вернула своих сотрудников, передав 300 специалистов-аналитиков децентрализованной ИС одному из поставщиков в обмен на возврат некоторых носителей ключевых функций и менеджеров обратно. Фирмы-клиенты нередко испытывают трудности, когда пытаются оценить, какие сотрудники должны остаться в компании, а какие подчиниться поставщику. (Ист.: Lacity & Willcocks, 2001.)

Проект внедрения: крупнейший контракт в Европе

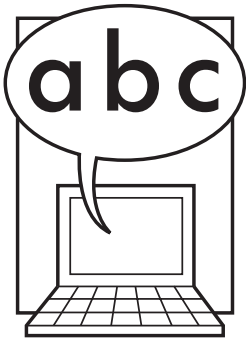
Восемнадцатого декабря 2003 г. Computer Science Corporation (CSC) приобрела Scandinavian IT Group (SIG). Прежде SIG входила в SAS Group и была юридически независима, долгие годы оставаясь самостоятельной. Другими словами, уже в то время она имела неплохую базу для аутсорсинга, который закрепляло множество соглашений об оказании услуг между SAS и SIG, что и послужило основой быстрого подписания нового договора с CSC.

SAS Group осуществляет авиаперевозки и обслуживает авиалинии северо-европейского региона. Компании, образовавшие SAS, были основаны в Дании (1918), Швеции (1924) и Норвегии (1927). Scandinavian Airlines System была создана 1 августа 1946 г. для координации полетов из Скандинавии в США. На

сегодня у SAS более чем полувековой опыт авиаперевозок. Компании SAS Group осуществляют авиарейсы более чем по 80 основным направлениям в Скандинавии и Европе, а также совершают вылеты в Азию и Соединенные Штаты. Благодаря партнерским связям со Star Alliance группа компаний SAS способна предложить услуги международной сети из 673 аэропортов в 127 странах мира. Сегодня SAS Group — четвертая крупнейшая группа авиакомпаний в Европе, чьи услуги в 2003 г. воспользовалось более 31 млн авиапассажиров. Доход группы SAS в 2003 г. составил 58 млн шведских крон. Число сотрудников компании Scandinavian Airlines, дочерних и аффилированных авиакомпаний, вспомогательных служб, гостиниц, обслуживающих подразделений превышает 33 тыс. человек (Scandinavian Airlines System, 2004a, 2004b).

В SAS пользуются большим количеством приложений, созданных для клиентов, туристических фирм, офисов бронирования билетов, планирования экипажей, обслуживания и ремонта авиапарка. Многие годы SAS являлась новатором, своими силами разрабатывая и внедряя важнейшие для бизнеса приложения. Сегодня же на рынке доступно множество стандартных систем, отвечающих нуждам авиакомпаний.

Запуск крупномасштабной программы по сокращению расходов «Переворот-2005» был вызван в SAS состоянием рынка авиаперевозок после 11 сентября 2001 г. Группа проинспектировала все виды расходов, в том числе на ИТ. Целью программы было значительное снижение ИТ-расходов в течение нескольких лет, частично путем их прямого снижения, частично путем замены устаревших систем новыми стандартизованными решениями. В четвертом квартале 2003 г. SIG была выделена из прочих подразделений сопровождения и продажи, а SAS Group вступила в отношения аутсорсинга с CSC. По условиям соглашения CSC оказывает услуги в сфере ИТ-консалтинга, системной интеграции, создания и сопровождения приложений, а также обслуживания инфраструктуры поддержки важнейших направлений бизнеса SAS, включая системы продажи и бронирования билетов, технологии «безбилетного перелета», самообслуживания при регистрации пассажиров, сопровождения полетов и управления грузами. Контракт распространяется на все ранее состоявшие на обслуживании SIG аэропорты назначения SAS.



Теории информационного аутсорсинга

Основываясь на представленных в главе II дефинициях аутсорсинга, мы можем установить принадлежность их авторов к определенным научным школам. Основная цель подобной классификации состоит в помощи руководителям предприятий, принявшим решение о начале аутсорсинговых проектов, в постановке задач, выборе характера деятельности, а также ее технологических, поведенческих и экономических оснований. В адаптированной трактовке этот подход к исследованию заимствован нами из работы Эрла (Earl, 2001).

Представители каждой школы видят в своей системе идеальную, теоретически устойчивую концепцию. Заявлений о том, будто одна школа превосходит все остальные, не делает никто. Каждая школа имеет особую теоретическую позицию и свою форму организационного воздействия на аутсорсинг. Среди них вы не найдете антагонистов. И действительно, иногда две, а то и большее число школ могут обладать общим представлением об аутсорсинге. Кроме того, могут существовать и другие школы, не упомянутые в нашем обзоре литературы. Занимаясь аутсорсингом в ИТ-сфере, мы выявили наличие следующих школ, имеющих собственные теоретические основы: это школа транзакционных издержек, неоклассическая экономическая школа, школа договорных отношений, школа базовых компетенций, школа агентских отношений, школа, основанная на ресурсном подходе, школа партнерств, школа относительного обмена, школа заинтересованных лиц, а также корпоративных границ и социального обмена. В этой главе мы представим все 11 школ и в заключение сравним их между собой.

Теория транзакционных издержек

Согласно Р. Коузу (Coase, 1937), издержки на выполнение транзакций — важнейший фактор, определяющий границы организации. Текст идеального договора между поставщиком и клиентом содержит описание стратегии поведения на случай любых непредвиденных ситуаций. Но его составление требует либо определенности экономической среды в будущем, либо невероятного объема умозрительных построений (представления всех возможных будущих со-

стояний). Причина возникновения транзакционных издержек состоит в том, что заключение договора во многих случаях невозможно, а неполнота соглашения порождает необходимость в новых переговорах, как только нарушается баланс сил взаимодействующих сторон (Williamson, 1979). К транзакционным издержкам относятся затраты, связанные с составлением договора и конъюнктурными затруднениями в дальнейшем. И хотя внутренняя организация или иерархическая структура компании предполагает более низкие затраты на координацию и контроль, а также предотвращает корпоративное приспособленчество в будущем, эти проблемы могут возникать на децентрализованных предприятиях. Для них основной трудностью является утрата значимой мотивации в условиях ослабления принципа оплаты за эффективность при внутреннем производстве (Anderson, Glenn, & Sedatole, 2000).

Существует гипотеза, что компании устанавливают собственные границы так, чтобы минимизировать затраты на производство и транзакционные издержки (Williamson, 1979). С последними реально связано пять характеристик коммерческого обмена: (1) необходимость вложений в определенные активы длительного использования; (2) низкая частота операций; (3) сложность и неопределенность задач; (4) трудности в измерении эффективности их решения; (5) взаимозависимость от прочих транзакций. Необходимость заблаговременно инвестировать в характерные для транзакций виды активов длительного использования (например, кадровый и физический капитал) смещает баланс сил участников соглашения, так как на новом этапе переговоров эти затраты становятся невозвратными вложениями понесшей их стороны. Низкая частота операций, снижая угрозу отрицательных последствий для предприятия, повышает шанс проявления приспособленчества в будущем. Если компания рискует общей рыночной репутацией, нечастые операции могут оказаться оправданными. Однако даже долгосрочные соглашения нередко не обеспечивают должных рычагов адаптации, а отсутствие гибкости в формулировках контракта может на деле привести к затруднениям. Сложность задач, их неопределенность и трудности в измерении усугубляют проблему выявления и внесения в договор непредвиденных обстоятельств. Взаимозависимости порождают непредсказуемые связи между транзакциями, которые предполагают совместное размещение (например, системный характер снабжения или предоставления услуг) или требуют общей управленческой согласованности (Anderson et al., 2000).

Эти пять характеристик транзакций в совокупности определяют условия, в которых возможно оппортунистическое поведение. Если транзакционные издержки сводят на нет преимущества производственных расходов внешнего поставщика, компания ведет деятельность, которая выражается в конечном итоге в вертикальной интеграции или внутреннем производстве. Соотнося наблюдаемые решения о переходе или отказе от аутсорсинга с представляющими издержки характеристиками транзакций, это опытное исследование косвенно подвергает проверке саму теорию транзакционных издержек. Очевидность взаимосвязи между вложениями, производимыми с учетом специфики выполняющихся транзакций, сроком действия договора и неопределенностью технологий в целом говорит в пользу данной теории. Если же помнить о том, что гипотеза, будто компании принимают решение о переходе на аут-

сорсинг или отказе от него с целью минимизировать сумму затрат на производство и транзакционных издержек, неоспорна, логичность практических результатов представляется удивительной. Первая проблема гипотезы состоит в том, что транзакционные издержки довольно трудно отделить от затрат на производство. Например, зачастую выбор технологии производства (а стало быть, и дальнейшие затраты на производство) неразрывно связан с объемом выпуска, зависящим, в свою очередь, от того, изготавливает ли компания самостоятельно всю продукцию. Вторая же проблема гипотезы заключается в том, что лица, принимающие решения, могут оказаться под действием связанного с производством «эффекта благополучия» и вряд ли будут способны выбрать тот путь, который с наибольшей вероятностью приведет к максимальной прибыли предприятия (Anderson et al., 2000).

Так как затраты на производство допускают объективный расчет в системе бухгалтерского учета, а издержки на совершение транзакций — лишь субъективную оценку по косвенным показателям, функциональное руководство может придавать сокращению транзакционных издержек разный уровень значимости. По этой причине воздействие, которое они оказывают на разрешение ситуации «производить — покупать», может, в частности, отражать влияние руководителя отдела закупок. При выборе в пользу аутсорсинга или отказа от него различия издержек производственного характера видятся важнее различий издержек транзакционных; опыт же принимающего решение связан с оценкой неопределенности технологий. Свое влияние также оказывают руководители центров прибыли, что повышает издержки на пересмотр цен выше уровня соответствующих транзакций на внешнем рынке. Иногда руководители предприятий менее охотно переходят на аутсорсинг, если необходимы вложения в специфические активы, а иногда — и это противоречит теории — видят в уже сделанных инвестициях в такие активы причину заняться внутренним производством. В подобных условиях лица, принимающие решения, систематически недооценивают уровень транзакционных издержек, или не способны его учесть (Anderson et al., 2000).

Все большее число фирм образует помогающие им конкурировать стратегические альянсы. Однако ряд аналитиков утверждает, что издержки координации действий внутри альянса перевешивают преимущества, которые могут дать такие объединения. А значит, главный вопрос, требующий ответа: «Каковы факторы, определяющие затраты на согласованную работу?» Отношения поставщиков, имеющие договорную основу, исследованы в работе Артца и Бруша (Artz & Brush, 2000), которые нашли подтверждение теории транзакционных издержек. Так, причиной прямого роста издержек координации стала специфичность активов и неопределенность среды.

В экономике транзакционных издержек компания склоняется в пользу аутсорсинга (или отказа от него) с учетом собственной оргструктуры или с учетом рынка, анализируя сравнительные издержки, состоящие из двух компонентов — затрат на производство и координацию действий (транзакции). Благодаря рынку экономия на масштабах способна снизить затраты на производство. Транзакционные же издержки определяет ряд факторов: специфичность активов, частота операций и неопределенность в работе. Специфичность актива — это показатель того, в какой мере актив может приобрести иное пред-

назначение или иных пользователей без потери производственной ценности (Hansox & Hackney, 2000).

В работе Уильямсона (Williamson, 1979) установлено три типа транзакций с точки зрения специфичности. Неспецифические транзакции имеют низкую специфичность активов и связаны с приобретением товаров. Некоторые транзакции имеют высокую специфичность, смешанные — объединяют элементы тех и других. Специфичность транзакций вместе с их частотой можно рассматривать как вторую главную составляющую экономики транзакционных издержек, отличающую нерегулярные транзакции от повторяющихся. Две категории частоты, умноженные на три категории специфичности, дают шесть разных типов транзакций. При этом можно говорить о том, что рынок благоприятен для всех транзакций за исключением повторяющихся и отличительных одновременно. Третья немаловажная составляющая транзакционных издержек — это неопределенность, состоящая в ограниченности рационального поведения человека и часто связанная со сложностью получаемого продукта. Взамен создания специализированных товаров, нацеленных на конкретных клиентов, производители могут посчитать более дешевым и безопасным выпуск типового изделия, тогда как организации предпочитают получать сложный продукт, минуя рынок, через изготовление у себя. При обращении к рынку также возникает опасность оппортунистического поведения, т. е. недостаточной честности или прямоты отношений (Hansox & Hackney, 2000).

Оппортунизм — поиск собственной выгоды через обман. Он включает как явные (ложь, воровство и мошенничество), так и скрытые поведенческие черты (нарушение негласного договора, уклонение от работы и неспособность выполнить обещания и обязательства). Это синоним недобросовестности, подразумевающий, что настроенная приспособленчески сторона не заслуживает доверия. В условиях аутсорсинга оппортунизм может сопровождаться введением в заблуждение, неоперативными действиями, неумеренными запросами, ложью. Понятие оппортунизма отличает теорию транзакционных издержек от альтернативных концептуальных видений предприятия: теории агентских отношений, сравнительного обмена или ресурсного представления.

Экономика транзакционных издержек исходит из того, что экономические субъекты пытаются предсказать возможность проявления оппортунистического поведения в силу некоторых обстоятельств и принять предупредительные меры там, где его вероятность велика. Оппортунизм — умозрительный механизм, который объясняет происходящее, но не всегда наблюдается и обычно не проверяется эмпирически. В то же время он важен уже постольку, поскольку может оказать значимое влияние на экономическую эффективность организации (Jap, 2001).

Оппортунизм возрастает, если заключить договор могут и хотят лишь считанные фирмы-поставщики. Транзакционных издержек, может быть, тяжело избежать, и в одних ситуациях они могут быть неминуемо выше, чем в остальных. Так, в государственном секторе подписание договоров и их контроль осуществить труднее ввиду сложности характера сектора, а также существования в нем издержек, связанных с бюрократией и демократией, которые не так легко отнести к тем или иным функциям (Hansox & Hackney, 2000).

Нескольким авторам удалось соотнести экономику транзакционных издержек и ИТ-сферу. Например, в ИТ обнаружена специфичность активов. Частоту операций в терминах ИТ-сферы может, скажем, проиллюстрировать противопоставление периодического характера ежемесячного расчета зарплаты и несистематической (фактически разовой) природы проекта создания заказной программной системы. Неопределенность в ИТ также замечается постоянно и связана, в частности, с разработкой систем, а также непредсказуемыми изменениями технического и делового характера. Трудности и издержки обращения к рынку и внутренним ресурсам для производства, пожалуй, объясняют то обстоятельство, почему крайние формы вертикальной интеграции и операций на спот-рынке в ИТ встречаются редко, а вместо них существует ряд разновидностей аутсорсинга.

Издержки ИТ-транзакций можно сокращать несколькими путями. Например, выбор нескольких поставщиков одновременно способен снизить ущерб от одного плохого контракта, но может и увеличить сложность или вообще стать невозможным из-за дефицита участников. Также свести транзакционные издержки до минимума, по мнению разных авторов, может наименьшее применение аутсорсинга, и они предлагают способы повышения внутренней эффективности предприятий. Часто эта возможность не принимается во внимание.

Для подтверждения теории транзакционных издержек в ИТ-аутсорсинге Хэнкокс и Хэрни провели среди ИТ-менеджеров опрос (Hancox & Hackney, 2000). В отношениях аутсорсинга они нашли много общего с экономикой транзакционных издержек. Например, была выявлена низкая и высокая специфичность ИТ-площадок, а общее предпочтение оказалось на стороне не самостоятельных разработок, а готовых к использованию пакетов. Деловые качества персонала касались категории навыков, которыми должен обладать поставщик, при этом большинство равнодушно к знанию поставщиком приложений и бизнеса клиента. Особую группу составляли клиенты, которые настаивали на том, чтобы поставщики приняли на себя обязательство согласиться с переходом сотрудников. Поддаются классификации и транзакции, при этом такие неспецифические из них, как ежедневное обслуживание элементов инфраструктуры, к примеру, поддержка функционирования компьютеров, как правило, очень рано передаются на аутсорсинг. Звучала и озабоченность малым количеством рыночных игроков. В этих условиях и в отсутствие жизнеспособных альтернатив клиенты все больше полагаются на опыт и на доверие в отношениях с поставщиками.

Экономика транзакционных издержек возникла как общепринятое видение того, как управляющий персонал организует отношения руководства. Лейтмотивом этой литературы служит утверждение о том, что руководители предприятий выстраивают межкорпоративные отношения так, чтобы сбалансировать известные риски, особенно связанные с инвестициями в специфические активы, трудностями в измерении производительности и неопределенностью в операциях. Отвечая на эти риски, руководство компаний может составлять сложные договоры с определением мер по выходу из предсказуемых ситуаций или процессов по разрешению непредвиденных обстоятельств. Если такой контракт чересчур дорог в подготовке и исполнении, руководство компании может выбрать вертикальную интеграцию. Впрочем, многие ут-

верждают, что экономика транзакционных издержек преувеличивает желательность интеграции или гарантий по договору в условиях, трактуемых большинством как сопряженные с риском. Согласно этому представлению руководители фирм многих отраслей экономики вовлечены в сложные отношения рыночного обмена и сотрудничества компаний, которые включают весьма высокоспецифические активы и отличаются другими известными рисками. Заменой сложных и подробных контрактов или вертикально интегрированных структур в этой литературе часто называют кооперацию и родственное управление (Porpo & Zenger, 2002).

Экономика транзакционных издержек — это сравнительный контрактный подход к организации экономики, при котором действие заключено, с одной стороны, в деталях транзакции, а с другой — в управлении. В условиях, когда все сложные договоры неизбежно неполны (из-за ограниченности мышления), а как обычное обещание, не подкрепленное надежными обязательствами, договор не исполняется без принуждения (из-за оппортунистического поведения), вопрос заключается в том, как и какие транзакции должны быть организованы. Прогнозирующий характер содержания такой экономики во многом работает благодаря гипотезе различительного сопоставления, согласно которой транзакции с разным набором характеристик сопоставляются со структурами управления, которые разнятся по издержкам и компетенциям, результатом чего становится (главным образом) экономия на транзакционных издержках. Воплощение этой модели в жизнь требует описания всех транзакций, структур управления и характера экономики (Henisz & Williamson, 1999).

Сторонники экономики транзакционных издержек соглашаются с тем, что основной единицей анализа выступает транзакция, и считают управление средством, задающим порядок в отношении, где возможный конфликт грозит неудачей в получении взаимных выгод (Henisz & Williamson, 1999). Проблема конфликта, на которой изначально сосредоточена экономика транзакционных издержек, — это проблема двусторонней зависимости. Осуществить транзакции, которые подкреплены обычными инвестициями, несложно, — классическая рыночная практика договоров прекрасно работает, поскольку каждая из сторон может продолжать собственный путь при минимальных издержках контрагента. Проблемы возникают при специфических инвестициях. Соглашение, которое подкреплено долгосрочными инвестициями в активы, не допускающие смены функционального назначения, влечет контрактные риски того, что одна или каждая из сторон может нарушить букву или совершить действие не в духе данного соглашения. Не спасает положение даже четкое закрепление права собственности, проработанность законов о договорах и принципиальность правоприменительной практики. Поэтому даже если права собственности в целом закреплены, ряд прав может быть очень трудно описать (что делать более точно нецелесообразно экономически) и осуществить (поскольку сложно проинформировать суд об истинных причинах происходящего). В итоге неопределенность прав собственности сохраняется даже в случае, если приложены все усилия к их описанию и установлению по суду. Аналогичные соображения относятся и к договорному праву: строгость закона и эффективность суда в его принудительном применении имеют свои пределы.

В конце концов, немало действий по защите прав собственности и применению договорного права выносятся из судов и принимают частный характер. Участники многих споров способны приходить к более удовлетворяющим их решениям, чем ограниченные применением общих правил и обладающие неполными знаниями предмета спора юристы, так что суды остаются лишь последней инстанцией. Основная работа ведется в деле соотнесения транзакций с альтернативными способами частного распределения, главным образом рынками, гибридными структурами, внутренними иерархиями компаний. В то время как (автономная или кооперативная) адаптация становится центральной проблемой организации экономики, основная тенденция состоит в том, чтобы простые транзакции (т.е., в нашей терминологии — влекущие небольшие риски по договорам), осуществлялись на рынках, затем переносились в рамки гибридных структур, а с ростом контрактных рисков оказывались в структуре одного собственника (внутренней иерархии). При небольших рисках по договорам более сложные формы организации являются недостатком, так как влекут дополнительные бюрократические издержки, с которыми не связано никакой выгоды. Но с повышением контрактных рисков мощные стимулы рынка мешают приспособляемости, и возникают издержки неспособности к адаптации. И хотя перенос этих транзакций в иерархии с рынка создает новые бюрократические издержки, они могут превышать выгоды взаимной адаптации, которая обнаружится в результате (Henisz & Williamson, 1999).

Экономика транзакционных издержек является отраслью новой институциональной экономики, занятой главным образом вопросами управления. Новая институциональная экономика утверждает, что институты экономики сколь важны, столь же и поддаются анализу. Она исходит из допущения ограниченности познавательной способности человека, часто называемой ограниченной рациональностью. При этих пределах в познании сложные договоры, в том числе договоры на ИТ-аутсорсинг, неизбежно неполны. В условиях оппортунизма, который проявляется как неудачный отбор, моральные риски, уклонение от работы, решение подзадач и т.д., неполнота договоров влечет за собой проблемы. А так как люди не всегда честно отвечают на вопрос о положении дел и не всегда выполняют свои обязанности, то договор как обычное обещание, не подкрепленное надежными обязательствами, не будет исполнен без принуждения (Williamson, 2000).

В работе Сааринена и Версалайнена (Saarinen & Vepsäläinen, 1994) экономика транзакционных издержек использована в анализе стратегий снабжения для ИС. Снабжение означает выбор поставщика (собственный персонал, внешние эксперты, консультанты, подрядчики по разработке ПО или поставщики пакетов программ) и формы заключения договора (зарплата, плата по проектному договору, цена покупки или аренды пакета) о приобретении актива. Применяя правила экономики транзакционных издержек к методам снабжения в ИС для поиска эффективных стратегий, авторы сначала установили самые значимые характеристики требуемых транзакций (проектов по внедрению ИС) и альтернативных структур управления (организации проектов). Затем они пришли к выводу, что обладающие высокой неопределенностью специфичные для предприятий системы должны разрабатываться внутри самих фирм, поскольку требуют особых знаний и интенсивных взаимодействий раз-

работчиков с пользователями. При более традиционных требованиях к системе компания может обратиться к внешним консультантам или подрядным организациям, обладающим опытом и знаниями об аналогичных решениях. В случае стандартных систем, имеющихся во многих фирмах, самой эффективной из стратегий снабжения станет приобретение и настройка пакета программных средств.

Экономика транзакционных издержек описывает компанию не с точки зрения технологии (как функцию производства), а с точки зрения организации (как управляющую структуру). Рынок и предприятие — это альтернативные способы управления, имеющие структурные расхождения. Главными отличительными чертами способа управления являются: (1) мера интенсивности стимула, (2) административные рычаги и (3) режим правовых норм. В свою очередь, они дают начало характерным возможностям адаптации — как автономной, так и кооперативной. Альтернативные способы управления — лишённые внутренних противоречий модели этих отличительных черт, каждая из которых имеет свои особые сильные и слабые стороны (Williamson, 1999).

Неоклассическая экономическая теория

Неоклассическая экономическая теория утверждает, что предприятия передают ИТ-службу на аутсорсинг для извлечения выгоды из предполагаемой экономии на масштабах, которой достигают поставщики (Ang & Straub, 1998). Эта теория добилась большей практической поддержки в исследованиях принятия решений об аутсорсинге, чем экономика транзакционных издержек. Неоклассическая экономическая теория считает каждое предприятие функцией производства (Williamson, 1981), а мотивацию — стремлением максимизировать прибыль. Это значит, что предприятия предлагают рынку собственные товары или услуги, имея преимущества в производстве или уровне себестоимости. Там, где их положение невыгодно, им приходится надеяться на рынок. Согласно неоклассической теории, компании обосновывают стратегию производства, учитывая оценочные возможности экономии затрат производственного характера. Поэтому вопрос о целесообразности аутсорсинга — это вопрос о том, может ли рынок производить товары и услуги по цене ниже внутреннего производства компании. Организация сохраняет внутреннюю ИТ-службу в том случае, если получает от этого преимущества, и передает эту службу на субподряд, если рынок способен предложить экономию затрат.

Однако простое определение аутсорсинга с позиций закупки не отражает истинной стратегической природы этих проблем (Gilley & Rasheed, 2000). ИТ-аутсорсинг — это не только решение о варианте снабжения, все фирмы приобретают что-то для своих нужд. Аутсорсинг имеет целью достижение экономических, технологических и стратегических преимуществ. Однако аргумент, связанный с экономией на масштабах, предполагает, что аутсорсинг не может дать слишком много крупным фирмам, способным экономить на масштабе внутренней деятельности, копируя методы компаний-поставщиков. Как пока-

зывают Левайна и Росс (Levina & Ross, 2003), для перехода на аутсорсинг крупных организаций есть и другие причины.

В неоклассической экономической теории к аутсорсингу можно подойти с двух сторон. Во-первых, он может появиться в форме внешних закупок, пришедших на смену внутренней деятельности. В этом случае аутсорсинг можно рассматривать как прекращение собственного производства (будь то товаров или услуг) и начало закупок у сторонних поставщиков. В той мере, в которой этот тип аутсорсинга сокращает участие предприятия в последующих этапах производственного процесса, аутсорсинг в форме замены можно считать вертикальной дезинтеграцией. Понять такой аутсорсинг представляется проще всего. Одновременно аутсорсинг может возникать вследствие отказа от выполнения чего-либо. Аутсорсинг необязательно ограничивать той работой, которая передается внешним поставщикам. Напротив, он может возникать в ситуации, когда компания закупает товары или услуги сторонних организаций, даже если эти товары или услуги не производились самой компанией в прошлом. На языке неоклассической экономики вопрос в работе (Gilley & Rasheed, 2000) звучит так: «Создавать больше, делая меньше?» Ее авторы на практике изучили, до какой степени аутсорсинг второстепенных задач и задач, близких к основной деятельности, влияет на финансовую и нефинансовую эффективность организации. Также они исследовали возможное ослабляющее влияние среды и корпоративной стратегии на связь «аутсорсинг — эффективность работы». Результаты показывают, что хотя прямого существенного воздействия аутсорсинга на эффективность предприятия нет, стратегия предприятия и динамизм окружения ослабляют связь аутсорсинга с эффективностью.

В неоклассической экономической теории общее равновесие спроса и предложения внутренним образом одновременно задает как распределение дохода, так и структуру выпуска производимой продукции. Входными данными на стороне предложения являются параметрически заданное расходование ресурсов и конкретная технология производства, преобразующая в изделия сырье и материалы. Данные на стороне спроса определяются как установленное распределение принадлежности затрат предприятия и установленный набор предпочтений в номенклатуре изделий (Gram, 2003). Также делается различие между типичными и равновесными предприятиями. Типичное предприятие является показательным представителем отрасли в плане нормального доступа к факторам экономии, как внутренним, так и внешним, которые относятся к совокупному объему производства компании. При построении нормального графика предложения отрасли используют именно затраты типичного предприятия (Hart, 2002).

Теория договорных отношений

Взаимосвязь договора, кооперации и эффективности изучал Луо (Luo, 2002). В своей работе он утверждает, что договор и кооперация не подменяют, а дополняют друг друга в отношениях с эффективностью. Заключение договора

и установление отношений кооперации — два главных вопроса в организации информационного аутсорсинга. Для развития и ведения эффективного аутсорсинга договор недостаточен. Поскольку аутсорсинг включает многократный межкорпоративный обмен, со временем получающий социальную подоплеку, кооперация становится важным механизмом защиты, смягчающим внутренние и внешние угрозы и помогающим преодолеть адаптивные ограничения договора. Одновременное использование договорных механизмов и механизмов кооперации становится особенно важным при аутсорсинге в неопределенной среде.

Аутсорсинговый контракт задает юридически ограниченные институциональные рамки, в которых перечислены права, обязанности и ответственность каждой из сторон договора, а также цели и стратегия отношений. Назначение любого контракта такого рода — содействовать деловому обмену, предотвращая оппортунизм. Надлежащие контрактные соглашения способны ослабить дрейф в направлении оппортунизма, препятствовать возникновению моральных рисков в отношениях кооперации и защитить принадлежащую каждой стороне интеллектуальную собственность. Полный по содержанию договор повышает уверенность принимающих решение сотрудников предприятия и сокращает риски оппортунистического поведения одной или нескольких сторон договора. Он служит защитой от проблем, связанных с фактической эффективностью, ограничивая возможность каждой из сторон договора преследовать свои цели за счет общих выгод. Неполный же договор может служить причиной неопределенности отношений, которая обернется благодатной почвой для уклонения от обязанностей и перекладывания ответственности, повысит вероятность конфликтов и затруднит возможность координировать действия, пользоваться ресурсами и воплощать стратегию в жизнь.

Полнота договора — это не просто определение терминов (т.е. мера того, насколько все соответствующие понятия и пункты соглашения оговорены), не каждый аутсорсинговый контракт одинаково полно проработан. Проведенные в прежние годы исследования, которые считали эквивалентными контрактную полноту и определенность понятий, породили дискуссию о том, какова роль договора. К примеру, высказывалась идея о том, что неполные договоры прекрасно подходят для ситуаций, в которых часть требований невозможно проверить. Также утверждалось и то, что экономические агенты редко составляют полные по содержанию договоры, поскольку рационально ограниченными сторонам не удастся дифференцировать ряд непредвиденных обстоятельств. Другие, напротив, отстаивали тезис о том, что контрактная полнота снижает ролевые конфликты и ролевую неоднозначность в работе менеджеров, и в результате эффективность аутсорсинга возрастает. Более того, речь шла о том, что определение терминов защищает стратегические ресурсы партнера и сокращает оперативную и финансовую неопределенность в работе, сдерживая оппортунистическое поведение и стимулируя информационные потоки в условиях аутсорсинга.

В своей работе Луо утверждает, что понятие полноты договора многомерно и включает не только определение терминов, но и способность адаптироваться при непредвиденных обстоятельствах (Luo, 2002). Аутсорсинговый контракт является договором об установлении отношений, который отлича-

ет долгий срок взаимной зависимости партнеров и множество непредвиденных обстоятельств, возникающих в неопределенной среде. Часто аутсорсинг включает использование уникальных активов, что порождает большие затраты на координацию действий и опасения, которые вызывает риск присвоения. Оптимальная полнота контракта по содержанию требует одновременно устранить возможность оппортунистического поведения и открыть дорогу для адаптации. По мнению Луо, необходимость в адаптации договора в непредсказуемом окружении только усиливают ограниченная рациональность, асимметрия информации и затраты на обеспечение исполнения. Любой контракт на установление отношений с максимальными выплатами должен очертить как сущность, так и структуру обмена (Williamson, 1979).

При построении структуры обмена необходимо предусмотреть возможность адаптации к непредвиденным обстоятельствам, потому что эта структура должна учитывать взаимозависимость и адаптацию соглашения об аутсорсинге на протяжении всего периода изменений.

По мнению Луо (Luo, 2002), адаптируемость к непредвиденным обстоятельствам определяется степенью проработки контракта в плане учета возможных непредвиденных обстоятельств и рекомендаций относительно действий в этих непредвиденных обстоятельствах. В контрактах адаптируемость к непредвиденным обстоятельствам часто определяется через согласованную между сторонами зону допустимости или доктрину оправдания (*excuse doctrine*) для неожиданных ситуаций или через принципы, рекомендации и возможные методы разрешения конфликтных и неожиданных ситуаций. На практике эти рекомендации или предполагаемые решения либо включаются в контракт как независимые условия (например, процедуры принятия серьезных решений в непредвиденных обстоятельствах; принципы действия в сомнительных или опасных ситуациях; принципы преодоления конфликтов и действий в форс-мажорных обстоятельствах), либо включаются в статьи, затрагивающие соответствующие области (например, как следует реагировать на непредвиденные изменения рыночной ситуации и/или правительственной политики, технологические изменения, изменения в программных лицензионных соглашениях, изменения, вызванные слияниями и приобретениями компаний). И если под специфичностью условий понимается степень специфичности и детальности проработки условий, то под адаптируемостью к непредвиденным обстоятельствам понимается степень учета в контракте возможных будущих проблем, конфликтов и непредвиденных обстоятельств. Эти два параметра, каждый из которых по-своему отражает различные аспекты полноты контракта, могут достигать высоких уровней, когда аутсорсинг реализуется в многообещающей, но изменчивой среде.

Поппо и Зенгер (Porro & Zenger, 2002) исследовали формальные контракты и функцию управления отношениями как взаимозаменяемые и дополняющие друг друга механизмы. Формальные контракты представляют собой обещания или обязательства по выполнению определенных действий в будущем. Чем сложнее контракт, тем объемнее становятся спецификации обещаний, обязательств и процедур разрешения споров. Например, в сложных контрактах могут подробно расписываться роли и обязанности, которые необходимо исполнять, определяться процедуры контроля и санкции за несоблюдение усло-

вий контракта, а также, что наиболее важно, могут определяться результаты, которые должны быть достигнуты. Согласно логике теории транзакционных издержек задачей менеджера является разработка схем управления, с минимальными издержками обеспечивающих поставку провайдером оговоренных услуг нужного качества в необходимых объемах и по приемлемым ценам. Поэтому менеджеры должны разрабатывать схемы управления таким образом, чтобы обеспечить согласование условий обмена для различных услуг. На случай возникновения обменных рисков (*exchange hazards*) в контракте необходимо предусмотреть защитные меры, обеспечивающие минимизацию затрат и ухудшения показателей в случае овеществления таких рисков. Поскольку разработка сложного контракта обходится дорого, стороны идут на эти расходы только в тех случаях, когда нарушения контракта могут привести к серьезным проблемам.

Сторонники теории транзакционных издержек обычно выделяют три категории обменных рисков, в отношении которых в контракте должны быть предусмотрены меры защиты (или вертикальная интеграция): это специфичность активов, трудность измерения и неопределенность. Специфичность активов проявляется, когда отношения сорсинга требуют специфичных существенных инвестиций в физические активы и/или человеческие ресурсы. Присутствие таких специфических активов переносит этот обмен из мира классической контрактации, в котором индивидуальности сторон не имеют никакого значения, в мир неоклассической контрактации, в котором индивидуальные особенности сторон-участниц обмена становятся критически важными. Например, провайдеру ИТ-аутсорсинга, возможно, придется «настраивать» сервисные предложения в соответствии с условиями рабочей среды у конкретных клиентов. Точно так же клиенту, возможно, придется тщательно изучить подходы и процедуры, используемые провайдером, и освоить его язык, чтобы использовать предоставляемые им услуги с максимальной эффективностью.

Трудность измерения результатов работы партнеров по обмену также генерирует рыночные риски. Рынки успешно существуют и развиваются при условии существования на них эффективной связи между вознаграждением и продуктивностью, т. е. когда имеется возможность измерять производительность и, соответственно, ее оплачивать. Третий вид рисков — неопределенность — также затрудняет обмен, поскольку сторонам приходится приспосабливаться к проблемам, обусловленным непредвиденными изменениями. Высокие уровни неопределенности в сочетании с трудностью измерений и специфичностью активов еще больше повышают риск контрактации. А это ведет к еще большему усложнению контрактов (Porro & Zenger, 2002).

Однако для управления отношениями аутсорсинга одного лишь контракта недостаточно. Необходимо также сотрудничество. Сотрудничество — это процесс совершенствования через взаимную сдержанность и терпимость при распределении ресурсов таким образом, что по крайней мере одна из сторон выигрывает и ни одна из сторон не проигрывает по сравнению с возможными альтернативными вариантами. Сотрудничество — это необходимое дополнение, позволяющее преодолевать ограничения долгосрочных контрактов в плане адаптации и выполнения и являющееся важнейшим инструментом обеспечения непрерывности и гибкости при изменениях или конфликтах (Luo, 2002).

И подобно тому как Луо утверждает, что контракт и сотрудничество не заменяют, но дополняют друг друга, так Поппо и Зенгер (Porro & Zenger, 2002) утверждают, что контракты и управление отношениями не заменяют, но дополняют друг друга. Они обнаружили, что схемы отношений обмена, опирающиеся на доверие, обычно рассматриваются как заменители сложных контрактов в межорганизационном обмене и что многие утверждают, что формальные контракты фактически подрывают доверие между сторонами и, таким образом, стимулируют оппортунистическое поведение, которому они по самому своему смыслу должны всячески препятствовать.

Поппо и Зенгер в своей работе (Porro & Zenger, 2002) сформулировали и проверили гипотезу о том, что формальные контракты и функция управления отношениями дополняют друг друга. Исследуя выборку обменов в сфере информационного сервиса, они получили эмпирическое подтверждение этой комплементарности. Менеджеры, по-видимому, все чаще стараются соединять все более сложные и специализированные контракты с высокими уровнями управления отношениями (и наоборот). Кроме того, эта взаимозависимость обеспечивает им возможность совершенствования показателей обмена.

Многие ученые, включая сторонников теории транзакционных издержек, отмечают, что управление межорганизационными обменами обеспечивает большую широту, нежели формальные контракты. Межорганизационные обмены обычно воспроизводят структуру обменов, встроенных в социальные отношения. Управление формируется на основе ценностей и взаимно согласованных процессов, скрытых в социальных отношениях, которые могут помочь минимизировать транзакционные издержки по сравнению с формальными контрактами. Для таких обменов, обусловленных определенными отношениями, принуждение к исполнению обязательств, обещаний и ожиданий реализуется через социальные процессы, которые обеспечивают необходимые параметры гибкости, солидарности и информационного обмена. Гибкость облегчает адаптацию к непредвиденным обстоятельствам. Солидарность стимулирует совместный подход к решению проблем и стремление к совместным действиям через взаимную адаптацию. Совместное использование информации облегчает решение проблем и адаптацию, потому что стороны с готовностью обмениваются между собой частной информацией, включая краткосрочные и долгосрочные планы и цели. Если все стороны соблюдают эти нормы, их результирующее поведение характеризуется как взаимовыгодное сотрудничество (Porro & Zenger, 2002).

Керн и Уиллкокс (Kern & Willcocks, 2000), исследуя контракты на ИТ-аутсорсинг, описывают такой контракт как механизм, который устанавливает равновесие сил (баланс рыночной власти) между клиентом и провайдером. Контракты в силу своего назначения должны быть максимально «герметичными», потому что исследование показало, что провайдеры имеют тенденцию обращаться к ним как к главному источнику своих обязательств. В то же время они предпочли бы рассматривать контракт как рабочий документ, обеспечивающий им гибкость, позволяющую предлагать усовершенствования и новые услуги. В этом состоит интерес большинства компаний-провайдеров, поскольку их целью является максимизация прибыли. Контракты на ИТ-аутсорсинг чаще всего оказываются сложнее других коммерческих контрактов, поскольку

они представляют собой как бы гибридный вариант соглашения о купле-продаже активов и соглашения о возвратном лизинге, предусматривающем продажу активов или передачи операций и сотрудников с условием предоставления продавцу-клиенту ИТ-услуг, которых он при этом лишается. Юридическая сложность очевидным образом проявляется в деталях такого контракта и во времени, которое обычно тратится на переговоры, предшествующие заключению соглашения. Внешние юридические эксперты уже давно подчеркивают необходимость разработки всеобъемлющих контрактов, и не только потому, что это их заработок, но также и потому, что такой контракт становится базисным документом, определяющим отношения между клиентом и провайдером. Сводка основных пунктов, которые, по мнению экспертов-юристов, должны присутствовать в соглашении об аутсорсинге, приводится в таблице 4.1.

Контракт на аутсорсинг принципиально отличается от других сервисных контрактов и самим предметом контракта, и его длительностью. Это чрезвычайно затрудняет презентацию предоставления услуг или любых других обменов, которые могут потребоваться в будущем. Контракты на аутсорсинг, и прежде всего самые долгосрочные контракты, часто оказываются неполными, что открывает провайдерам возможности для оппортунистического поведения. Выдвигаются предложения смягчить последствия неполноты контрактов и облегчить положение с презентациями путем заключения контракта, определяющего отношения (*relational*), в отличие от контракта, определяющего транзакцию (*transactional*). Однако практика показывает, что наиболее эффективные контракты на аутсорсинг нельзя определенно отнести ни к тому, ни к другому типу, поскольку в них, как правило, транзакционные аспекты переплетаются с аспектами, определяющими отношения. Реальная операционализация письменного содержания любого контракта требует процедур, которые могут быть прописаны для контракта, определяющего отношения (например, широкое сотрудничество).

Керн и Уиллкокс (Kern & Willcocks, 2000) уделили внимание лишь транзакционному аспекту исполнения контракта, который они сводят к определению контрольных списков. Управление и контроль — сложная проблема, которой в литературе уделяется большое внимание. Некоторые исследователи проводят различия между стратегическим планированием, управленческим контролем и оперативным контролем. Стратегическое планирование определяется как процесс принятия решений относительно целей организации, изменения этих целей, ресурсов, используемых для достижения этих целей, и политики управления приобретением, использованием и размещением этих ресурсов. Управленческий контроль определяется как процесс, в результате которого менеджмент может поручиться, что ресурсы для достижения корпоративных целей добываются и используются эффективно, в то время как в рамках оперативного контроля основное внимание уделяется эффективности текущей работы.

Анализируя существующую литературу, Керн и Уиллкокс (Kern & Willcocks, 2000) идентифицировали три общих параметра, которые могут оказаться полезными в типологическом отношении при анализе контроля/управления в сфере информационных технологий: это основной предмет контроля/управления (одушевленные и неодушевленные объекты контроля/управления), меры контроля/управления (степень контроля/управления) и процесс

Таблица 4.1. Важнейшие положения и аспекты контракта на ИТ-аутсорсинг (Kern & Willcocks, 2000)

Положения (условия)	Краткое описание
1. Стороны и сроки	Названия компаний и длительность контракта
2. Определения	Словесные определения и пояснения
3. Поддерживающая документация	Любая документация, которая разъясняет намерения и цели клиента и провайдера и может быть полезной при разрешении споров (например, заявка на предложения [RFP])
4. Передача активов	Передача провайдеру активов и сотрудников
5. Основные услуги, т.е. предоставление и тестирование услуг	Описание услуг, которые должны быть предоставлены провайдером
6. Стандарты исполнения, т.е. соглашение об уровне обслуживания	Описание уровней обслуживания, которые, как ожидается, должен обеспечить провайдер
7. Место предоставления услуг и размещения оборудования	Фактические физические пункты предоставления услуг и обеспечения защиты
8. Дополнительные услуги и проекты	Любые другие услуги и/или проекты, в которых клиент может нуждаться или которые предлагаются ему на рассмотрение
9. Управление обслуживанием и мониторинг исполнения контракта	Обе стороны пытаются соблюсти условия, оговоренные в контракте
10. Восстановление после катастроф и обеспечение защиты	Резервирование, чрезвычайные услуги в аварийных ситуациях, другие меры защиты
11. Обязательства и обязанности клиента	Клиент должен прилагать все разумные усилия, чтобы обеспечить исполнение контракта
12. Бенчмаркинг	Метод мониторинга эффективности работы провайдера
13. Персонал провайдера	Краткие характеристики ключевых сотрудников провайдера, причастных к исполнению данного контракта
14. Платежи	Описание основных платежей и любой дополнительной платы за предоставляемые услуги
15. График платежей	Сроки оплаты различных предоставляемых услуг
16. Налоги	Объяснения налоговой ситуации
17. Ревизии, аудит	Финансовый контроль и мониторинг
18. Контроль и управление изменениями	Положения об изменениях обслуживания и управлении ими
19. Разрешение споров	Процедуры разрешения споров
20. Прерывание контракта — выплаты и поддержка	Причины прерывания, выплаты, которые могут потребоваться, если клиент желает прервать действие контракта, и время, в течение которого провайдер обязан оказывать помощь клиенту
21. Права собственности	Юридические права собственности, передаваемые провайдеру на время действия контракта для обслуживания программного обеспечения и систем
22. Конфиденциальность	Обеспечение конфиденциальности информации и санкции за ее несоблюдение
23. Возмещение ущерба	Порядок возмещения ущерба, если провайдер не в состоянии обеспечить оговоренные уровни обслуживания, а также ответственность за ущерб, причиненный клиентом или провайдером другой стороне в связи с исполнением/неисполнением контракта
24. Прочие условия	Другие условия и положения контракта
25. Приложения	Приложения, например планы и графики

контроля/управления (средства осуществления контроля/управления). Используя эту типологию в качестве исходной базы, Керн и Уиллкокс представили программу постконтрактного управления как совокупность процессов, лежащих контролю/управлению, перечень которых приводится ниже:

1. Фиксация и/или одобрение ИТ-стратегии, архитектурных направлений и усовершенствований в бизнесе.
2. Обеспечение достижения целей обслуживания пользователей и целевых показателей удовлетворенности клиентов.
3. Обеспечение нужного качества и непрерывных усовершенствований.
4. Определение и изменение приоритетов, обеспечивающих достижение целей данного бизнеса.
5. Обеспечение фокальной точки для определения и трансляции всех новых требований бизнеса, требующих от провайдера некоторых действий.
6. Разрешение возникающих споров.
7. Мониторинг показателей работы провайдера и их соответствия условиям соглашения.
8. Мониторинг общего качества обслуживания и программ непрерывного совершенствования.
9. Обеспечение правильности выплат и представления счетов для оплаты предоставленных услуг.
10. Общее управление контрактом и внесением поправок.
11. Участие в назначении новых менеджеров по работе с клиентами в компании-провайдере.

Самая большая проблема, с которой сталкивается компания-клиент после подписания контракта, — это обеспечение, в том числе и принудительное, выполнения согласованных условий контракта. В реальности процесс аутсорсинга всегда зависит от выполнения обеими сторонами множества оговоренных в контракте условий. Предполагается, что для большинства организаций-клиентов интерес представляют прежде всего уровни обслуживания и затраты (т. е. платежи), в то время как провайдера, конечно, в первую очередь интересует оплата (т. е. прибыль). Такой список предметов (показателей) контроля/управления, определенный в контракте, составляет неотъемлемую часть постконтрактного управления. На основе многолетней практики составления контрактов на аутсорсинг крупные юридические фирмы разработали примерные формы контрактов. Ответственность за управление и поставку всех продуктов и услуг по программе аутсорсинга в рамках исполнения контракта возлагается на специально назначенных менеджеров компании-клиента или остаточную часть ИТ-группы. Эта общая задача включает в себя, в частности, совместную модернизацию и реализацию у провайдера процессов изменений обслуживания, оплаты и общего финансового и оперативного управления контрактом, а также одобрения специальных проектов, которые, возможно, будут предлагаться. Огромное значение на постконтрактном этапе имеет четкое распределение обязанностей и ответственности, поскольку эффективное управление предполагает возможность непрерывной связи между ответственными лицами, что должно гарантировать предостав-

ление услуг, исполнение платежей и различных дополнительных требований, а также разрешение конфликтов.

Основываясь на проанализированных источниках, Керн и Уиллкокс (Kern & Willcocks, 2000) составили приведенный выше список пунктов постконтрактного управления для клиентов, включающий в себя 11 позиций. Чтобы клиент в реальности мог контролировать все эти позиции, внутри каждой организации и между сторонами должна быть обеспечена эффективная связь и оперативная структура. Интерфейсы, возможно, должны существовать на нескольких уровнях. На самых высших уровнях должны быть обеспечены коммуникации, позволяющие решать главные проблемы политики и реструктурирования отношений, в то время как на более низких уровнях должны существовать механизмы для выявления и решения оперативных и тактических проблем. И клиенту, и аутсорсеру, возможно, понадобится нанять на полную ставку специальных менеджеров по управлению взаимоотношениями или создать координационные группы на более низких уровнях для решения конкретных оперативных проблем и устранения потенциальных трудностей. Чтобы гарантировать сопряжение различных интерфейсных пунктов на стороне провайдера с операционным и управленческим стилем работы клиента, необходимо обеспечить участие представителей клиента в выборе ключевых сотрудников со стороны провайдера.

Теория контрактов, определяющих отношения (relational contract theory), была создана Макнейлом (Macneil, 2000), который занимался разработкой таких контрактов начиная с середины 1960-х гг. и по мнению которого контракт означает отношения между людьми, которые совершали, совершают или, как предполагается, будут совершать обмен в будущем, т.е., иными словами, отношения обмена. По его мнению, опыт показывает, что самая идея относительно контракта как отношений, в рамках которых происходит обмен (а не конкретной транзакции, конкретного соглашения, конкретных обещаний, конкретных обменов и т.п.), воспринимается многими людьми с огромным трудом. Бывает, что они вообще отказываются понимать, что контракт можно определить как отношения между людьми, участвующими в обмене. Чтобы дать обобщенное представление о контракте в пригодной для употребления форме, Макнейл докапывается до самых корней. Он попытался свести все, что он нашел, к сравнительно небольшому числу основных поведенческих категорий, вырастающих из этих корней. Поскольку повторяющееся человеческое поведение неизменно порождает нормы, эти поведенческие категории являются также нормативными категориями. Он идентифицировал следующих 10 общих компонентов и норм контрактного поведения: (1) ролевая целостность — требование согласованности и последовательности, включение внутреннего конфликта и естественная комплексность, (2) взаимность — принцип получения чего-то взамен чего-то отданного, (3) обеспечение планирования, (4) реализация того, что согласовано, (5) гибкость, (6) контрактная солидарность, (7) возмещение убытков, доверие и ожидания (взаимосвязанные нормы), (8) создание и ограничение рыночной власти (норма рыночной власти), (9) ответственность на имущество и (10) гармонизация баланса с социальной матрицей, т.е. с надконтрактными нормами. Теория контрактов, определяющих отношения, утверждает, что в тех случаях, когда эти 10 общих контрактных норм ока-

зываются неадекватными, отношения обмена (любого типа) должны потерпеть крах. Теория контрактов, определяющих отношения, базируется на следующих четырех основных суждениях (Macneil, 2000):

- каждая транзакция встроена в сложные отношения;
- для понимания любой транзакции требуется понимание всех существенных элементов окружающего ее контекста отношений;
- эффективный анализ любой транзакции требует идентификации и анализа всех существенных элементов окружающего ее контекста отношений, которые могли бы существенно повлиять на данную транзакцию;
- объединенный контекстный анализ отношений и транзакций более эффективен и генерирует более полный и надежный конечный продукт по сравнению с анализом транзакций вне такого контекста.

Доказуемость этих суждений существенно различна. Если первое из них, будучи результатом наблюдения универсального человеческого общения, фактически бесспорно, то последнее, особенно в части большей эффективности, с трудом поддается (если вообще поддается) эмпирической проверке, несмотря на то что в его поддержку можно привести много доказательств. Что касается применимости, утверждают, что эти четыре суждения подходят для любого анализа любого контракта или любой части любого контракта. Однако вопросы, относящиеся прежде всего к сути контрактов, сюда не относятся. Основной акцент эта теория делает на том, что можно было бы назвать поведенческими аспектами контрактов (в отличие от их сущности).

Уильямсон (Williamson, 2002a) сравнивает проблемы выбора и контракта. Наука о выборе занимается изучением человеческого поведения как отношения между целями и недостаточными средствами, которые можно использовать и по-иному. Точно так же и теория контрактов, особенно в ее сравнительных вариантах, привлекает внимание к альтернативным вариантам использования ресурсов. Поэтому контрактный ракурс является не столько заменяющим, сколько дополнительным к ортодоксальному ракурсу экономического выбора. Контракты неполны (из-за ограничений, диктуемых здравым смыслом), это просто обещания, причем не самоисполняющиеся (если принять во внимание возможность оппортунистического поведения), возможности использования судебных решений ограничены (в связи с непроверяемостью), стороны взаимозависимы (из-за инвестиций, специфичных для данной транзакции), и здесь также имеет место серьезная дизъюнкция. В частности, если учесть, что экономика транзакционных издержек, как правило, анализирует, уже осуществленные стадии исполнения контракта (на которых неэффективность объясняется недостаточной адаптацией), другие теории отказываются от принятой постфактум гипотезы о недостаточной адаптации (опираясь на обычные знания о компенсациях и бесплатных торгах и переговорах), вместо этого фокусируя внимание на том, как различные конфигурации владения физическими активами (в отношении которых сохраняются остаточные права контроля/управления) определяют различия в эффективности на ожидаемой стадии конфликта.

По мнению Уильямсона (Williamson, 2003), концепция контракта применительно к изучению экономических организаций является отчасти дополнением к ортодоксальной концепции выбора, но также и частично конкурирует с ней. Конкретно, если последняя концепция ориентирована прежде всего на простой рыночный обмен, то концепция контракта ориентирована в первую очередь на сложные контракты. К главным различиям следует отнести также частое использование контрактной теорией для обслуживания экономических целей нестандартных и незнакомых контрактных действий и организационных структур, которые ортодоксальная теория интерпретирует как проявления монополизма.

Контрактное право для (идеальных) рынков — это право классической контрактации, согласно которому споры не требуют никаких затрат и улаживаются через суды с возмещением денежного ущерба. Однако многие споры между фирмами, которые по текущим правилам могли бы решаться в судебном порядке, вместо этого предотвращаются, разрешаются в результате самопомощи и т. п. Вот почему во многих случаях сторонам-участницам удастся находить более приемлемые решения своих споров, чем, может быть, могли бы найти профессионалы, ограничиваемые рамками общих правил, на основе ограниченного знания о предмете спора. Эти представления во многом согласуются с концепцией контракта как структуры, в рамках которой главное назначение юридического контракта состоит в том, чтобы обеспечить структуру, которая никогда точно не отражает реальные рабочие отношения, но обеспечивает грубую индикацию изменения этих отношений, целевые рекомендации в сомнительных случаях и нормы, на которые можно ссылаться, когда отношения фактически прекращают играть свою роль (Williamson, 2002b).

Теория ключевой компетентности

Теория ключевой компетентности предполагает, что действия должны выполняться или силами самой компании, или провайдерами. Действия, которые не относятся к сфере основной деятельности компании, должны рассматриваться на предмет передачи их на аутсорсинг провайдерам «лучшим в своих категориях». Некоторые неосновные операции компании, возможно, придется оставить у себя, если они составляют часть защитной структуры, обеспечивающей сохранение конкурентных преимуществ. Хотя некоторые авторы определяют основные зоны компетентности, большинство работ по этой теме все же грешит тавтологией: понятия «основные», «ключевые», «фундаментальные», «критически важные» определяются одно через другое. Сотрудники неосновных служб (даже если они не имеют отношения к аутсорсингу) могут ощущать себя в своей организации посторонними. Например, сотрудники ИТ-службы, обеспечивающие поддержку юридического обслуживания через Сеть в юридической фирме, могут ощущать себя чужаками среди юристов этой фирмы. В государственном секторе может ощущаться неопределенность относительно

того, что является и что не является основной деятельностью; предполагалось даже, что административные органы могут попробовать определить основные сферы своей компетентности, используя остаточный принцип (*residualization*), постепенно передавая на аутсорсинг все, что можно, или ориентируясь на политические реакции (Hansox & Haskney, 2000).

Организация может рассматривать информационные технологии как сферу своей ключевой компетентности. По-видимому, именно самые успешные компании лучше других осознают потенциал информационных технологий. Однако некоторые организации передают информационные технологии на аутсорсинг, несмотря на то что относят их к сфере своей ключевой компетентности и что эти технологии обеспечивают им преимущества в конкурентной борьбе. Возможно, это объясняется тем, что информационные технологии относятся к ключевой компетентности на корпоративном уровне, в то время как некоторые их аспекты на более низких уровнях могут рассматриваться как товар, который можно купить. Поэтому сложность информационных технологий и их критически важная (по крайней мере, частично) роль могут сильно затруднить заключение контракта на ИТ-аутсорсинг. Для любой организации, намеренной прибегнуть к аутсорсингу, способность определить требования в отношении информационных технологий и контролировать их соблюдение третьими лицами является одной из самых важных. Можно даже сказать, что уже сами по себе процессы составления подобных контрактов и управления обеспечивают определенные конкурентные преимущества.

Чтобы подтвердить справедливость теории ключевой компетентности в сфере ИТ-аутсорсинга, Хэнкок и Хэрни (Hansox & Haskney, 2000) интервьюировали ИТ-менеджеров. Вопреки материалам по маркетингу провайдеров и множеству литературных данных по ИТ-аутсорсингу, концентрация усилий на направлениях основной деятельности (ключевой компетентности), по-видимому, не являлась сильным мотивом для организаций, представители которых участвовали в опросе. Ни одна организация, ни из частного, ни из государственного сектора, не исследовала свою деятельность систематическим образом с целью идентификации основных и неосновных функций. Создается впечатление, что в большинстве организаций сфера информационных технологий рассматривается как некая совокупность основных и неосновных функций.

Прахалад и Хамел (Prahalad & Hamel, 1990) полагают, что сфера ключевых компетенций организации определяется ее совокупным знанием (*collective learning*), особенно в отношении координации разнообразных производственных навыков и интеграции разнообразных технологических потоков. И поскольку понятие ключевой компетентности относится к гармонизации технологических потоков, оно относится также к организации работы и созданию стоимости. Значение ключевой компетентности и в сфере услуг, и в сфере производства проявляется самым решающим образом. При этом ключевая компетентность по мере ее использования не уменьшается. В отличие от физических активов, которые со временем ухудшаются, компетентность в процессе ее индивидуального и тем более коллективного использования, наоборот, расширяется и совершенствуется. Однако при этом они все же требуют заботы

и защиты, потому что знание, остающееся без употребления, постепенно иссякает. Зоны компетентности — это своего рода клей, связывающий между собой существующие направления бизнеса. Вместе с тем это также двигатели развития новых направлений бизнеса. Для идентификации ключевых зон компетентности данной компании можно использовать, по крайней мере, три тестовых показателя. Во-первых, ключевая компетентность обеспечивает возможности доступа на множество разных рынков. Во-вторых, ключевая компетентность должна вносить существенный вклад в осознаваемые клиентом выгоды конечного продукта. Наконец, ключевая компетентность должна с трудом поддаваться воспроизведению со стороны конкурентов. Материальная связь между идентифицированными ключевыми зонами компетентности и конечными продуктами проявляется в том, что Прахалад и Хамел (Prahalad & Hamel, 1990) называют ключевыми продуктами (*core products*) и воплощением одной или нескольких ключевых зон компетентности. Ключевые продукты — это компоненты или сборочные узлы, обеспечивающие значительную долю стоимости конечных продуктов.

Наряду с термином «ключевые [зоны] компетентности», используются также термины «специфическая компетентность компании» (*firm-specific competence*), «развертывание ресурсов» (*resource deployments*), «невидимые активы» (*invisible assets*) и «отличительные компетентности» (*distinctive competencies*). Леонард-Бартон (Leonard-Barton, 1992) назвал их ключевыми возможностями. Возможности оцениваются как ключевые, если они отличаются и видоизменяют компанию в стратегическом плане. Эта концепция не нова. Ее стратегическое значение обсуждается уже не первое десятилетие, и эти дискуссии стимулировались информацией о научном факте, состоящем в том, что из девяти стратегий диверсификации именно те две, которые формируются на основе существующих навыков и ресурсов компании, обеспечивают максимальную эффективность. В более ранней работе, основанной на конкретных наблюдениях, отмечается, что наличие специфических отраслевых возможностей повышает вероятность того, что фирма сможет эксплуатировать новую технологию в пределах данной отрасли. Поэтому некоторые авторы полагают, что эффективная конкуренция базируется не столько на стратегических скачках, сколько на постепенных, поэтапных инновациях, опирающихся на тщательно проработанные возможности. В то же время институционализация возможностей может привести к росту инертности перед лицом изменений среды. Технологические прорывы могут расширять, но могут и уничтожать существующие зоны компетентности в пределах данной отрасли. Такие изменения во внешней среде оказывают сильное влияние на внутреннюю жизнь организаций, и иногда даже с виду незначительные новшества могут обесценить глубоко укоренившиеся знания, ибо всякое новшество неизбежно связано с некоторым градусом творческого разрушения.

Леонард-Бартон (Leonard-Barton, 1992), используя концепцию фирмы, ориентированную на знания, определил ключевую возможность как совокупность знаний, которая отличает данную фирму и обеспечивает ей конкурентные преимущества. Эта совокупность знаний характеризуется четырьмя параметрами. Ее контент (1) содержится в знаниях и навыках сотрудников и (2) встроен в технические системы. Процессы создания знаний и управле-

ния ими управляются (3) системами менеджмента. Четвертое измерение (4) — это ценности и нормы, ассоциируемые с различными типами встроенного и внедренного знания и с процессами создания знаний и управления ими.

Руководители, принимавшие участие в аналогичном опросе (McLellan, Marcolin, & Beamish, 1995), не разделяют уверенности в том, что аутсорсинг информационных технологий приемлем только тогда, когда эти информационные технологии не относятся к ключевым функциям (в данной отрасли). Менеджеры фирм определили ключевые виды деятельности как виды деятельности, которые открывают данной фирме возможности, обеспечивающие преимущества в конкуренции. Это определение подразумевает, что ключевая деятельность является ключевой именно в плане конкуренции в данной отрасли. Руководители, вовлеченные в отношения аутсорсинга, явно считали информационные технологии центральным элементом конкуренции в рамках банковской отрасли, но в то же время они соглашались передать на аутсорсинг многие, а то и вообще все ИТ-операции. Такое решение прямо противоречило обычному «здоровому смыслу» аутсорсинга. Объяснение этого решения удалось вычленивать из дискуссий руководителей. Деятельность, которая влияет на конкурентоспособность компании, рассматривается ими как основная. Поэтому в банковской отрасли руководители явно относили ИТ-операции к основной деятельности. Аутсорсинг обеспечивает возможность использования внешних (по отношению к банку) ресурсов для повышения конкурентоспособности в сфере информационных технологий. Иначе говоря, возможности банка и провайдера объединяются с целью получения преимуществ в конкурентной борьбе.

Уникальное преимущество возникло в результате объединения ресурсов провайдера и банка, притом что ни один из конкурентов не сделал этого. Возможно, это объединение не могло бы существовать в течение длительного времени, но на тот момент оно обеспечило банку преимущество в конкуренции. Долгосрочные преимущества можно получить, создав затем следующую уникальную комбинацию, которую на данном рынке еще никто не использовал; однако наиболее жизнеспособные и стойкие конкурентные преимущества возникают при использовании уникальных особенностей данной компании. Эти банки обеспечили себе преимущество в конкурентной борьбе, эксплуатируя собственные ресурсы и используя рыночные ситуации, но привлекая в то же время ИТ-ресурсы провайдера (McLellan et al., 1995).

Куинн и Хилмер (Quinn & Hilmer, 1994), обсуждая стратегический аутсорсинг, утверждают, что если бы провайдеры на рынке были совершенно надежны и эффективны, здравомыслящие компании отдавали бы на аутсорсинг вообще все кроме тех специфических видов деятельности, в отношении которых они сами обладают уникальной конкурентоспособностью, т.е. относящихся к зонам их ключевой компетентности. Сущность ключевой зоны компетентности — это (1) совокупность навыков и/или знаний (а не продуктов и функций), (2) наличие гибких долгосрочных платформ, способных к адаптации и развитию, (3) ограниченность в числе, (4) наличие уникальных источников влияния в цепочке создания стоимости, (5) наличие областей, где компания может доминировать, (6) наличие элементов, важных для клиентов в долгосрочном плане, и (7) их встроенность в системы организации.

Так как провайдеры на рынке в большинстве своем так или иначе несовершенны, Куинн и Хилмер (Quinn & Hilmer, 1994) рекомендуют менеджерам заранее ответить на три важных вопроса относительно любой деятельности, которую предполагается передать на аутсорсинг. Во-первых, каков потенциал для получения конкурентных преимуществ на данном направлении, если принять во внимание транзакционные издержки? Во-вторых, насколько велика потенциальная уязвимость в случае неудачи, т.е. если выбранный на рынке внешний провайдер не справится с аутсорсингом должным образом? В-третьих, что можно сделать для уменьшения уязвимости, например, за счет структурирования соглашений с провайдерами таким образом, чтобы обеспечить необходимое управление, сохранив при этом и необходимую гибкость в отношении требований? Когда потенциал и в плане конкурентоспособности, и в плане стратегической уязвимости достаточно высок, компании необходимо обеспечить очень высокий уровень управления; в таких случаях компании обычно или делают все сами, или создают схемы совместного с провайдером владения (joint-ownership arrangements) и составляют строгие долгосрочные контракты.

Лисли (Lislie, 2003) полагает, что на аутсорсинг могут передаваться и основные виды деятельности. В качестве примера он приводит юридическую и финансовую экспертизу и аудит в закрытых акционерных группах, для проведения которых они привлекают специальные компании. Он утверждает, что аналитический дью дилидженс бизнес-стратегий приобретаемых компаний-целей относится к сфере ключевых компетентностей закрытой акционерной группы. Тем не менее он полагает, что закрытые акционерные группы должны всерьез рассматривать возможность найма внешней фирмы, способной обеспечить помощь в разработке научно обоснованной стратегии, чтобы гарантировать полноту, систематичность и эффективность этого процесса. Основными аргументами для передачи на аутсорсинг основных видов деятельности (ключевых зон компетентности) в этом случае являются столкновения приоритетов и производственные затраты.

Онг и Хилер (Aung & Heeler, 2001) идентифицировали три направления исследований ключевых зон компетентности. Сторонники одного из них полагают, что термин «ключевые [зоны] компетентности» подразумевает все ресурсы, которыми обладает данная организация. Сторонники другого считают, что это только один из ресурсов, которыми обладает данная организация. При таком взгляде на вещи успешная фирма имеет множество ресурсов, т.е. материальных активов и нематериальных активов, таких как ее уникальная история и эволюция и, конечно, ее уникальные зоны компетентности. Эту теорию мы называем теорией зависимости от ресурсов. Третье направление определяет ключевые зоны компетентности как чистые навыки, но подчеркивает, что они являются детерминантными ресурсами в плане укрепления конкурентоспособности фирмы. В рамках этого направления акцент делается на детерминантных навыках и умениях, которыми обладает данная организация. Эта детерминантная школа, по-видимому, более всего подходит для изучения сегодняшней конкуренции, так как недавние исследования показывают, что различия в исходных совокупностях ресурсов могут быть менее значимыми, нежели различия в способностях эффективно управлять общекорпоративными ресурсами.

Концепция зон компетентности важна, но Уильямсон (Williamson, 1999) считает, что необходимо неустанно стремиться к операционализации компетентности. В ожидании такого развития событий концепция компетентности опирается прежде всего на истории успеха, приводя их в качестве примеров. Ключевые зоны компетентности должны определяться по результатам анализа всего ассортимента продуктов и/или услуг данной фирмы (и ее конкурентов!). Получается почти что замкнутый круг, потому что при этом мы оказываемся в опасной близости к утверждению, что «ключевая зона компетентности — это зона компетентности, которая является ключевой». Например, ключевой зоной компетентности компании Kodak можно было бы считать получение и обработку изображений, а компании IBM — интегрированную обработку и обслуживание данных.

Концепции ключевых зон компетентности экспансивны и упруги. Идеи о том, что фирмы имеют свои сильные стороны (зоны компетентности) и слабые стороны (зоны беспомощности) и что они задействуются в межвременных компромиссах компетентностей (в отношении которых важную роль играют условия конкуренции), пока развиты недостаточно. Они остаются одним из инструментов, позволяющих давать фирмам рекомендации по поводу того, когда и как им следует реконфигурировать свои зоны ключевой компетентности, с опорой на уже осуществленные примеры рационализации, по типу «представьте мне историю успеха, и я покажу (раскрою) вам свою зону ключевой компетентности» (Williamson, 1999). Теория зон компетентности отвергает концепцию фирмы как производственной функции, делая акцент на функциях управления и организации. Начав с базового модуля, удобного для анализа, предположим, что фирма описывается как объединение таких базовых модулей, которым внутренняя организация обеспечивает сравнительные преимущества. Тогда получается, что фирма представляет собой совокупность связанных ресурсов (с точки зрения теории зависимости от ресурсов), совокупность программ (с точки зрения эволюционной теории) и совокупность транзакций и контрактов (с точки зрения теории транзакционных издержек). Теория зон компетентности позволяет ответить на ключевые вопросы относительно существования, структуры и границ фирмы.

Куинн (Quinn, 1999) утверждает, что ключевые зоны компетентности — это не продукты и вообще не «те вещи, которые мы делаем относительно хорошо», а виды деятельности (обычно разумно обоснованные сервисные операции или системы), в которых данная компания на текущий момент сильнее любого другого предприятия. Это совокупности навыков и систем, которые данная компания реализует на уровне «лучший среди аналогов» и благодаря которым она обеспечивает своим клиентам уникально высокую добавленную стоимость. Развитие направлений, на которых компания способна работать на уровне «лучший среди аналогов», является критически важным в плане разработки стратегии ключевых зон компетентности. Если на данном направлении, неважно — монофункциональном или межфункциональном, компания не достигает уровня «лучший среди аналогов», это не ее зона ключевой компетентности, это зона ключевой компетентности какой-то другой компании. И не покупая соответствующие навыки у той компании, которая обеспечивает клиентам уровень «лучший среди аналогов», она теряет свои позиции в конкурентной борьбе.

Теория агентских отношений

Теория агентских отношений (agency theory) трактует исследования, посвященные разделению рисков, расширенно, распространяя эту концепцию на проблемы агентской деятельности, которые возникают, когда сотрудничающие стороны преследуют разные цели и по-разному смотрят на разделение труда. Сотрудничающие стороны вступают в агентские (посреднические) отношения, определяемые контрактом, согласно которому одно лицо-принципал (или несколько лиц-принципалов) нанимает другое лицо (агента) для совершения некоторых действий в его, принципала, интересах, что предполагает делегирование агенту определенных полномочий в отношении принятия решений (Jensen & Meckling, 1976). Теория агентских отношений описывает отношения между этими сторонами, используя метафору контракта. Применительно к отношениям ИТ-аутсорсинга, это отношения между клиентом и провайдером и контракт на аутсорсинг.

По мнению Эйзенхардта (Eisenhardt, 1985), теория агентских отношений занимается главным образом решением двух проблем, которые могут возникать в рамках агентских отношений. Первая из них — это собственно проблема агентских отношений, которая возникает, когда желания и/или цели принципала и агента конфликтуют между собой, а принципалу при этом трудно (и/или дорого) проверить, что делает агент на самом деле. Вторая проблема — это проблема разделения рисков, которая возникает, когда принципал и агент по-разному смотрят на допустимость или недопустимость тех или иных рисков. О существовании этих проблем в рамках ИТ-аутсорсинга хорошо известно. Возьмем, например, обычную ситуацию, когда компания-клиент хочет сократить свои затраты на информационные технологии, в то время как компания-провайдер хочет обеспечить себе максимальную прибыль. Проблема агентских отношений возникает тогда, когда эти две стороны не делят между собой выгоды, обусловленные повышением эффективности работы. Проблема разделения рисков может возникать при различном отношении сторон к использованию новых технологий. Поскольку единицей, используемой для анализа, у нас является контракт, управляющий отношениями между этими двумя сторонами, глобальной целью этой теории является определение оптимальной формы контракта, управляющего отношениями между принципалом и агентом, при некоторых предположениях относительно людей (например, их личного интереса, ограниченной рациональности, отвращения к риску), организации (например, конфликт целей между ее членами) и информации (например, информация — это товар, который можно купить). При этом возникает вопрос: действительно ли контракт, ориентированный на поведение, эффективнее контракта, ориентированного на результаты? Контракты на аутсорсинг в значительной степени привязаны к соглашениям об уровнях обслуживания, в которых ключевыми моментами являются именно результаты обслуживания.

Теория агентских отношений применима для описания отношений между клиентом и провайдером в схемах ИТ-аутсорсинга. Как правило, организация-клиент (принципал) передает некоторые права собственности на активы организации-провайдеру (агенту). В контексте ИТ-аутсорсинга провайдеру

могут передаваться активы в виде инфраструктуры, систем и документации, сотрудников. За определенные деньги организация-провайдер предоставляет организации-клиенту определенные услуги. Это подразумевает изменение юридических отношений, и ИТ-обслуживание осуществляется на основании более формализованного транзакционного процесса. Статус межличностных отношений также изменяется: вместо отношений менеджера и подчиненного возникают отношения между менеджером клиента и провайдером. Согласно теории агентских отношений изменяются и механизмы управления: вместо контроля поведения используется контроль результатов. Если каждая из сторон пытается максимизировать свою собственную выгоду, возникают серьезные основания полагать, что организация-провайдер не всегда будет стремиться оптимальным образом соблюсти интересы клиента. Механизмы отслеживания и сокращения агентских затрат включают в себя проведение ревизий (аудита), формальные системы контроля, бюджетные ограничения и создание систем стимулирующей компенсации, которые позволяют точнее соотнести интересы менеджеров с интересами внешних держателей акций.

Первоначальным импульсом для развития теории агентских отношений стало разделение управления и владения в больших корпорациях. Поэтому в отличие от теории транзакционных издержек теория агентских отношений никогда не уделяла много внимания исследованию организационных границ. Предметом ее основного интереса не является также принятие решений относительно источников, будь то в рамках иерархии или через рынок. Хотя все договорные схемы включают в себя важные элементы посредничества, в сущности, теория агентских отношений интересуется прежде всего делегированием работы принципалом агенту на основе контракта, независимо от того, относятся или не относятся они оба к одной и той же организации. Однако теорию агентских отношений и теорию транзакционных издержек соединяют несколько общих понятий, таких как оппортунизм, неопределенность и ограничения, диктуемые здравым смыслом, и между концепциями иерархий и рынков в теории транзакционных издержек и концепциями контракта, ориентированного на поведение, и контракта, ориентированного на результаты, существует (не очень строгая) связь.

Как полагают Хэнкок и Хэрни (Hanscox & Hackney, 2000), выбор типа контракта зависит от агентских затрат, при подсчете которых учитываются усилия принципала по оценке выполнения работы агентом и усилия агента по убеждению принципала в надлежащем исполнении агентом своих обязанностей. Теория агентских отношений считает, что люди преследуют свои личные интересы и поэтому, выступая в качестве договаривающихся сторон, они могут иметь абсолютно разные цели. Важный момент в этой теории состоит в том, что и принципал, и агент, заключая между собой сделку, стремятся избежать риска. При этом принципал может предпочесть допустить риск, заключив с агентом контракт, ориентированный на результаты, в то время как агент может предпочесть уклониться от риска за счет заключения контракта, ориентированного на поведение.

Для снижения риска оппортунистического поведения агента больше подходит контракт, ориентированный на результаты, потому что в этом случае вознаграждения принципала и агента зависят от одних и тех же действий. Контракт, ориентированный на поведение, нужен принципалу, чтобы иметь до-

статочной информации, чтобы идентифицировать две возможные опасности: опасность неверного выбора (агент на самом деле не обладает необходимыми навыками) и моральную опасность (агент отлынивает от работы). Полный риск можно уменьшить, осуществляя сорсинг через иерархию, но агентские затраты существуют и в иерархиях. В сложных организациях с многоуровневым управлением между агентами и руководителями возникают более сложные проблемы. Если учесть, что многие организации государственного сектора как раз большие и сложные, и по масштабам и диапазонам видов деятельности, и по структурам, используемым для управления этой деятельностью и учета, то, вероятно, агентские затраты в государственном секторе должны быть выше. Нерыночные организации могут быть особенно чувствительными к затратам, обусловленным тем, что некоторые их сотрудники преследуют свои собственные интересы. Такая ситуация может сложиться в государственной организации, если сотрудники одного отдела действуют, исходя из личных интересов, в то время как сотрудники других отделов выражают беспокойство и возмущение их действиями (если только они сами не преследуют сходные или совместимые интересы).

Технологическая и коммерческая сложность информационных технологий означает, что принципалу, возможно, очень трудно выбрать подходящего агента и контролировать его работу. Только сам агент знает, насколько интенсивно он работает, и это обстоятельство особенно важно учитывать при заключении многостороннего контракта, когда один агент действует от имени и в интересах нескольких принципалов. Именно это часто имеет место в сфере ИТ-аутсорсинга из-за доминирования на рынке одной крупной фирмы. Если учесть проблемы, связанные с контрактами, ориентированными на поведение, возникновение которых предвещает теория агентских отношений, разумно будет предположить, что подавляющее большинство клиентов при приобретении ИТ-продуктов и услуг предпочтет контракты, ориентированные на результаты. Но такая стратегия может принести успех только при условии, что клиент может уверенно определить свои текущие и будущие требования. Между тем точные прогнозы клиента не всегда соответствуют интересам провайдера, поскольку вознаграждение менеджера провайдера по работе с клиентами часто зависит от прибыльности контракта, которая обеспечивается преимущественно за счет оплаты клиентом каких-то дополнительных услуг, не оговоренных в контракте.

Хэнкокс и Хэрни (Hancox & Haskney, 2000) провели опрос ИТ-менеджеров, чтобы получить данные, подтверждающие справедливость теории агентских отношений в сфере ИТ-аутсорсинга. Однако в полученных ими материалах трудно было найти примеры, подтверждающие правильность идей теории агентских отношений, хотя лишь небольшая часть организаций была разочарована теми или иными аспектами работы провайдера и его поведения.

Теория зависимости от ресурсов

Главный тезис теории зависимости от ресурсов состоит в том, что реальным источником преимуществ организации в конкурентной борьбе являются ее

уникальные материальные и нематериальные ресурсы. Теория зависимости от ресурсов рассматривает организацию как совокупность ресурсов, которые гетерогенно распределены по отдельным направлениям и внутри них. Соответственно, уникальность деятельности организации обусловлена уникальностью совокупности ресурсов, которыми она обладает. Ресурсы фирмы — это не только ее физические активы, такие как предприятия и помещения, но также и ее зоны компетентности. И эффективность бизнеса в конечном счете определяется именно способностью эффективно использовать внутренние и внешние зоны компетентности в конкретных ситуациях.

Исследование компетентности в контексте управления информационными технологиями — сравнительно новое направление эволюции информационных систем. Отмечается важность развития и использования ключевых зон компетентности, которые позволяют организациям успешно реализовать свои преимущества в отношении информации в конкретном контексте. Однако в опубликованных работах, использующих концепцию зон компетентности, основное внимание уделяется индивидуальной компетентности как совокупности ИТ-навыков, а зоны компетентности как организационный компонент почти не рассматриваются. Акцент делается на обеспечении технологий и навыках индивидуумов, причем подчеркивается, что специалисты по информационным технологиям должны обладать не только техническими навыками, но также навыками ведения бизнеса и межличностного общения. Недавно было предложено считать желательной для специалистов по информационным технологиям способность быть агентом преобразований. Общая идея, которую можно вывести из этого литературного потока, состоит в том, что решение проблемы недостаточной выгодности информационных технологий может заключаться в наделении специалистов по информационным технологиям дополнительными навыками. Отсюда следует, что причиной неспособности организаций создавать стоимость из информации являются недостатки ИТ-служб и специалистов (Peppard, Lambert & Edwards, 2000).

Аутсорсинг открывает организации-клиенту доступ к ресурсам организации-провайдера, поскольку провайдер реализует ИТ-функции для клиента. Ресурсы провайдера могут обеспечить клиенту обновление, существенно необходимое для его выживания в долгосрочном плане. Куинн (Quinn, 2000) утверждает, что инновации при аутсорсинге можно оценить лишь со временем. В настоящее время инновационную революцию движут четыре мощных фактора. Во-первых, в глобальной экономике быстро растет спрос, порождающий много новых специализированных рынков, достаточно больших для привлечения инноваций. Во-вторых, численность ученых, технологов и работников умственного труда растет лавинообразно (как и объемы баз знаний и каналов доступа к ним). В-третьих, расширяются возможности взаимодействия. В-четвертых, появляются новые стимулы.

Развивающийся сейчас трансформационный аутсорсинг, описанный в главе II, обещает открыть организациям новые возможности. Для реализации новых возможностей требуются ресурсы, и ресурсы, обеспечивающие реализацию новых возможностей, можно найти у провайдера аутсорсинга. В этом контексте мы используем концепцию фирмы, основанную на знаниях, которая теперь играет важную роль в стратегическом менеджменте. Эта концепция строится

на базе теории зависимости фирмы от ресурсов. Согласно этой теории различия в эффективности и других показателях работы фирм объясняются различиями в имеющихся у них ресурсах и возможностях. Так что ценные, уникальные и трудные для воспроизводства ресурсы могут обеспечивать базис для получения фирмой преимуществ в конкурентной борьбе. В свою очередь, эти преимущества обеспечивают позитивную отдачу. Как отмечают Хитт, Бирман, Шумизу и Кочхар (Hitt, Bierman, Shumizu & Kochhar, 2001), результаты большинства немногих эмпирических проверок теории зависимости от ресурсов подтверждают прямую и позитивную зависимость результатов от ресурсов.

Основное отличие теории зависимости фирмы от ресурсов — в том, что она делает акцент на внутренних ресурсах, доступных фирме, а не на внешних возможностях и угрозах, определяемых ситуацией в данной отрасли. Множество фирм рассматривается как высокогетерогенное, и каждая фирма имеет доступ к своей, отдельной, отличной от других совокупности ресурсов. Это объясняется и тем, что фирмы изначально имеют разные исходные ресурсы, и влиянием управленческих решений на накопление и использование ресурсов и направление развития фирмы (Løwendahl, 2000).

Теория зависимости от ресурсов считает, что для получения фирмой устойчивых преимуществ в конкурентной борьбе используемый ею ресурс должен обеспечивать экономическую ценность, должен быть в данное время дефицитным (вне фирмы), трудным для воспроизводства, незаменимым и труднодоступным на рынках факторов производства. Эта теория опирается на два ключевых положения: во-первых, определяющим фактором эффективности работы и успеха фирмы являются ресурсы и, во-вторых, ресурсы должны быть редкими, ценными, трудновоспроизводимыми и незаменимыми (в том числе и другими редкими ресурсами). Выполнение этого последнего условия фактически уже обеспечивает фирме конкурентное преимущество. Ресурсы могут одновременно характеризоваться как ценные, редкие, незаменимые и невоспроизводимые. В той мере, в какой этим требованиям удовлетворяют физические активы, инфраструктура и рабочая сила организации, их тоже можно квалифицировать как ресурсы. Показатели работы фирмы существенно зависят от ее способности получить уникальное и устойчивое конкурентное преимущество, обусловленное обладанием специфическими ресурсами (Priem & Butler, 2001). Теория зависимости от ресурсов — полезный инструмент стратегического управления. Исследования роли таких ресурсов, как знания, образование, культура, взаимодействие и человеческий капитал, в конкурентной борьбе в значительной мере опирались на теорию зависимости от ресурсов, которая утверждала, что именно эти виды ресурсов, вероятнее всего, могут становиться для фирм источниками стойких конкурентных преимуществ (Barney, 2001).

Совокупность ресурсов данной фирмы, особенно нематериальных ресурсов, изменить трудно, разве что в долгосрочной перспективе. Например, хотя человеческие ресурсы могут быть достаточно мобильными, этот ресурс данной фирмы не всегда представляет ценность для других фирм, и даже для ее конкурентов. Некоторые возможности фирмы обусловлены ее уникальными знаниями, а некоторые представляют ценность лишь при условии их интеграции с дополнительными индивидуальными возможностями и специфическими

ресурсами данной фирмы. Поэтому нематериальные ресурсы с большей вероятностью, нежели материальные ресурсы, могут обеспечить конкурентные преимущества. В частности, специфические нематериальные ресурсы фирм, например их знания, позволяют им увеличивать стоимость исходных элементов производства (Hitt et al., 2001). Лидерство компании в рамках отрасли теории зависимости от ресурсов объясняет ее возможностью управлять уникальным комплексом материальных, человеческих, организационных и пространственных (в смысле местоположения) ресурсов и навыков, которые позволяют реализовать уникальные стратегии создания стоимости. Говорят, что ресурсы фирмы являются источником конкурентных преимуществ в той мере, в какой они являются дефицитными вне фирмы, специализированными, применимыми, ценными, редкими и трудными для воспроизводства или замены.

Возможности и ресурсы

Фундаментальная идея теории зависимости от ресурсов состоит в том, что фирма должна непрерывно наращивать свои ресурсы и расширять возможности использования обеспечиваемых ими преимуществ при изменениях ситуации. Оптимальное развитие предполагает наличие баланса между эксплуатацией существующих ресурсных позиций и развитием новых ресурсных позиций. Таким образом, формально следует ожидать, что фирма займется разработкой новых ресурсов после того, как ее существующая ресурсная база будет полностью исчерпана. Формирование новых ресурсных позиций важно с точки зрения обеспечения длительного развития фирмы. Соединение неиспользуемых продуктивных ресурсов с изменением управленческого знания создает уникальные возможности для развития (Pettus, 2001).

Термин «ресурс» происходит от латинского глагола «resurgere», что означает «поднимать», и подразумевает средство или устройство для достижения поставленной цели. Иначе говоря, под ресурсом понимается средство, потенциально позволяющее достичь нужной цели, или нечто такое, что можно использовать для создания стоимости. В первых учебниках стратегии, охватывающих целостную перспективу, основное внимание уделялось тому, как нужно распределять и разворачивать необходимые ресурсы, чтобы получать соответствующую арендную плату. На протяжении долгого времени этот термин использовался лишь применительно к эффективности распределения ресурсов, но позже интерес к нему расширился в связи с проблемами накопления ресурсов, запасов ресурсов и потоков ресурсов (Naanes, 1997).

Фирмы разрабатывают свои специфические ресурсы и затем обновляют их, реагируя на изменения в деловой среде. Они развивают динамические возможности приспособления к изменениям среды. В трактовке Петтаса (Pettus, 2001), термин «динамический» обозначает способность обновления ресурсных позиций с целью обеспечения соответствия изменениям условий среды. Способность эта касается ключевой роли стратегического менеджмента в адаптации, интеграции и реконфигурировании внутренних и внешних организационных

навыков, ресурсов и функциональных возможностей в соответствии с требованиями изменяющейся среды. Критическое значение для развития динамических возможностей имеет обучение. Изменения обходятся дорого, поэтому способность компании осуществлять необходимые корректировки и преобразования зависит от ее способности эффективно сканировать среду с целью оценки рынков и конкурентов и быстро осуществлять реконфигурацию и трансформацию, опережая конкурентов. Однако прошлое тоже имеет большое значение. Таким образом, возможности развития подразумевают и наличие динамических возможностей, тесно связанных с существующими возможностями. Поэтому возможности реализуются с максимальной эффективностью, если они тесно связаны с предшествующим использованием ресурса.

Джонсон и Шоулз (Johnson & Scholes, 2002) считают, что успех стратегии зависит от наличия у организации стратегической способности выполнять свою работу на уровне, необходимом для достижения успеха. Так что первая причина того, что осознание своих стратегических возможностей столь важно, состоит в том, что организации необходимо определить, по-прежнему ли ее стратегия соответствует среде, в которой она работает, и существующим в ней возможностям и угрозам. Многие проблемы разработки стратегий связаны с изменением стратегической способности приспособления к изменениям среды. Осознание этой стратегической способности важно также и в другом отношении. Благодаря этой возможности организация может вырваться вперед в стратегическом плане, в том смысле, что, развивая и эксплуатируя эту способность организации теми способами, которые конкуренты находят трудными для воспроизведения, или принципиально новыми способами, или используя оба варианта одновременно, можно генерировать новые возможности. Для этого организации должны творчески подходить к развитию и эксплуатации своих возможностей. При таком взгляде на вещи стратегическая способность — это способность предоставления клиентам продуктов и/или услуг, которые должны или могут быть оценены в будущем. Понимание того, что именно их привлекательность для клиентов является отправной точкой. Таким образом, начинается обсуждение другой проблемы: располагает ли организация ресурсами, позволяющими ей предоставить клиентам продукты и услуги, удовлетворяющие этим требованиям клиентов.

Ресурс — это нечто такое, о чем можно думать как о преимуществах или недостатке данной фирмы. Если выразиться более формально, ресурсы фирмы на данный момент можно определить как те (материальные и нематериальные) активы, которыми она может распоряжаться в течение относительно длительного времени. Например, ресурсами являются торговые марки, внутренние технологические знания, наличие квалифицированного персонала, торговые контракты, оборудование, эффективные процедуры, капитал и т. д. Согласно экономической теории ресурсами являются также человеческий капитал, структурный капитал, капитал, скрытый в отношениях, и финансовый капитал. Прайм и Батлер (Priem & Butler, 2001) находят, что нелогично считать ресурсом практически все, что так или иначе связано с данной фирмой, потому что при таком понимании предписания для некоторых сделок с некоторыми категориями ресурсов могут быть годными для практического использования (*operationally valid*), в то время как другие категории ресурсов могли бы

неизбежно создавать бизнесменам-практикам трудности в отношении измерения и управления. Пример ресурса, который трудно измерять и которым трудно управлять, — это скрытое («молчаливое») знание. Некоторые утверждают, что скрытое знание (например, знание, полученное из опыта, которое, однако, иногда не может быть передано другому человеку, а иногда неизвестно и самому субъекту) является источником преимущества в конкурентной борьбе. Другой пример ресурса — генеральный директор. Высших менеджеров плохо работающих фирм обвиняют в том, что именно они — причина проблем, и говорят, что они должны подумать о том, чтобы добровольно покинуть фирму. Это пример, в котором взгляд на генерального директора как на ресурс поучителен скорее для советов директоров, нежели для самих генеральных директоров.

В работе Барни (Barney, 2002) обсуждается возможность объединения параметров ценности, редкости, трудности воспроизводства и организации в рамках единой схемы, позволяющей оценить потенциальную рентабельность любого ресурса и любой возможности фирмы. Эта схема включает в себя пять этапов:

1. Если ресурс, который эксплуатирует данная фирма, не обладает высокой ценностью, фирма не сможет относительно свободно выбирать и осуществлять стратегии, позволяющие использовать особенности среды и нейтрализовать существующие в ней угрозы. Чтобы наладить эксплуатацию этого ресурса, фирме придется увеличить затраты или уменьшить свои доходы. Такие ресурсы — это слабости, недостатки фирмы. Фирме необходимо или устранить эти слабости, или избежать их использования при выборе и реализации стратегий. Если же фирма будет эксплуатировать ресурсы (возможности) такого типа, она рискует отстать от конкурентов, не обладающих такими малоценными ресурсами или не использующих их при разработке и реализации стратегий, и ее прибыли, вероятно, будут ниже средних.
2. Если данный ресурс ценный, но не редкий, то эксплуатация этого ресурса при разработке и реализации стратегий должно привести к возникновению паритета с конкурентами и обеспечить «нормальную» экономическую эффективность. Эксплуатация таких ценных, но не редких ресурсов, скорее всего, не обеспечит фирме показатели выше нормальных, но отказ от эксплуатации этих ресурсов может отбросить ее назад в конкурентной борьбе. В этом смысле ценные, но не редкие ресурсы можно считать преимуществами данной организации.
3. Если данный ресурс ценный и редкий, но воспроизводство или имитация его обходятся недорого, то эксплуатация этого ресурса обеспечивает фирме временное конкурентное преимущество и экономическую прибыль выше среднего уровня. Фирма, которая эксплуатирует ресурс такого типа, может получить преимущество, если «начнет первой», потому что тогда она на некоторое время окажется единственной фирмой, способной эксплуатировать этот специфический ресурс. Однако когда ее конкуренты заметят это конкурентное преимущество, они смогут приобрести этот ресурс или получить его иным способом и реализовать аналогичную стра-

тегию путем прямого воспроизводства или замены этого ресурса практически бесплатно по сравнению с первой фирмой. Со временем любое конкурентное преимущество, которым сначала обладает первая фирма, сойдет на нет, так как другие фирмы воспроизведут у себя этот ресурс и вернут себе позиции в конкурентной борьбе. Однако в период между обретением фирмой конкурентного преимущества за счет начала эксплуатации ценного и редкого, но легко поддающегося воспроизведению ресурса, и временем, когда конкуренты фирмы сведут это преимущество на нет, воспроизведя этот ресурс у себя, прибыли первой фирмы могут быть выше средних. Поэтому ресурс такого типа следует рассматривать как преимущество и зону особой компетентности организации.

4. Если ресурс ценный, редкий и трудно поддается воспроизведению, его эксплуатация обеспечивает фирме устойчивое конкурентное преимущество и экономическую прибыль выше средней. В этом случае конкурирующим фирмам может просто не хватить средств для воспроизведения ресурса, с успехом эксплуатируемого первой фирмой, и таким образом, они не смогут воспроизвести ее стратегию. Это преимущество может по-своему отражать уникальную историю этой успешной фирмы, или конкурентам трудно будет определить, какой именно ресурс надо воспроизвести, или данный ресурс может иметь социально сложную природу. В любом случае попытки конкурентов-подражателей воспроизвести преимущества фирм, уже эксплуатирующих такие ресурсы, не позволят им получать прибыль не только выше средней, но даже и просто среднюю прибыль. Даже если эти фирмы смогут приобрести или самостоятельно создать такие ресурсы, это обойдется им слишком дорого, и они, наоборот, ухудшат свои позиции в конкурентной борьбе по сравнению с фирмой, которая уже обладала этим ценным, редким и дорогостоящим для воспроизводства ресурсом. Ресурсы и возможности такого типа — это преимущества организации и устойчивые зоны ее ключевой компетентности.
5. Организационный фактор вносит в эту схему свои коррективы. Если фирма, обладающая ценным, редким и дорогостоящим для воспроизводства ресурсом, плохо организована, ее потенциал получения повышенной прибыли может быть частично утрачен. Если фирма совершенно не в состоянии самоорганизоваться для использования преимуществ, обеспечиваемых этим ресурсом, то вместо потенциально возможной прибыли, превышающей среднюю, она будет получать обычную, среднюю или даже еще меньшую прибыль.

В работе Барни (Barney, 2001) обсуждается вопрос определения ценности и редкости ресурсов. Ценность ресурса определяется условиями рынка: один и тот же ресурс может быть, а может и не быть ценным. Ценность ресурсов можно определять с помощью моделей конкурентной среды, в пределах которой действует данная фирма. Такие модели делятся на две большие категории: (1) усилия для использования моделей, основанных на принципе «результаты определяются структурами» (structure-conduct-performance-based models), для определения условий, в которых те или иные ресурсы фирмы можно бу-

дет считать ценными, и (2) усилия, по определению ценности ресурсов фирмы с помощью других моделей, построенных на основе индустриальных организационных моделей совершенной и несовершенной конкуренции. В качестве примера определения ценности ресурса Барни обсуждает возможность завоевания устойчивого конкурентного преимущества за счет стратегии минимизации затрат. Некоторые атрибуты фирмы могут быть связаны со стратегией обеспечения минимальных затрат, например экономия на масштабах, экономия за счет снижения стоимости продукции с увеличением объемов производства (*volume-derived learning curve economies*) и выбор стратегии. Можно показать, что эти атрибуты фирмы могут генерировать экономическую стоимость, по крайней мере, в некоторых рыночных ситуациях. Логика, используемая для демонстрации ценности этих атрибутов, — это рыночная структурная логика, совместимая с традиционной микроэкономикой. После идентификации условий, при которых стратегия минимизации затрат генерирует экономическую стоимость, можно обратиться к условиям, при которых обеспечение минимальных затрат становится источником конкурентного преимущества (будучи редким) и даже устойчивого конкурентного преимущества (будучи редким и дорогим для воспроизводства).

Теория зависимости от ресурсов утверждает, что некоторые ресурсы могут иметь большую ценность для какой-то одной фирмы, чем для всех других фирм. Один и тот же ресурс имеет разную ценность для разных фирм по многим причинам, в частности (Naanes, 1997), это может быть результатом опыта совместной работы в качестве единой команды, наличия у фирмы уникальных знаний о своих ресурсах, объединения нескольких ресурсов и существования взаимно специализированных или дополняющих друг друга (комплементарных) активов. Ценность ресурса изменяется со временем по мере изменения рыночных условий, например изменений технологии, или предпочтений клиентов, или структуры отрасли. Поэтому часто утверждают, что фирмы должны проводить динамическую, а не статическую оценку ценности различных ресурсов.

Редкость ресурса зависит от того, сколько конкурирующих фирм обладает данным специфическим ценным ресурсом. Если только одна конкурирующая фирма обладает специфическим ценным ресурсом, то она может получить конкурентное преимущество, т. е. повысить эффективность своей работы способами, недоступными для конкурентов. Один пример этой формы утверждения приводит Барни (2001). Он касается организационной культуры как источника конкурентного преимущества. Если только одна из конкурирующих между собой фирм обладает высокими организационно-культурными принципами (причем их ценность определяется извне), то она получает конкурентное преимущество, т. е. повышает эффективность своей работы способами, недоступными для конкурентов. Оба эти утверждения проверяемы. Если же фирма, обладающая уникальным ценным ресурсом, не может повысить эффективность его использования способами, обеспечивающими ей конкурентные преимущества, то эти утверждения взаимно противоречивы. Проверить правильность этих утверждений можно, оценивая степень уникальности ресурса, которым обладает фирма, например ценной организационной культуры, измеряя действия, которые предпринимают различные фирмы для повышения эффективности, и затем наблюдая, совершала ли фирма с уникальной культурой

какие-то действия с целью повышения своей эффективности, которых не совершали другие, конкурирующие с ней фирмы. Вообще говоря, специфический ценный ресурс остается редким, пока число фирм, которые им обладают, меньше числа фирм, необходимого для генерирования совершенной динамики конкуренции. Конечно, осуществлять измерения, необходимые для проверки подобных утверждений, очень трудно. Барни (Barney, 2001) указывает, что для завершения параметризации этой концепции редкости ресурса необходимы дополнительные исследования. Эффективно работающие фирмы могут сохранить свои преимущества в конкурентной борьбе только при условии, что их ресурсы не могут ни свободно распространяться, ни имитироваться или воспроизводиться другими фирмами. Итак, чтобы ресурс хотя бы потенциально мог генерировать доход, он должен быть редким. Ценные, но общедоступные ресурсы не могут быть источниками конкурентных преимуществ, потому что конкуренты могут свободно использовать их. За получение ресурса, поставка которого ничем не ограничена, никому ничего не придется платить дополнительно. Кроме понятий ценности и редкости нужно определить еще понятие неповторимости (*inimitability*). Неповторимость (или невозпроизводимость) ресурса можно определить через препятствия для его воспроизводства, имитации и т. п. Уровень барьеров и препятствий для прямого или косвенного воспроизводства и будет определять степень неповторимости данного ресурса. Одним из эффективных препятствий для воспроизводства ресурса является неспособность конкурентов понять источники преимущества данной фирмы, которая может объясняться надежным хранением секретов, а также сложностью и специфичностью, которые образуют базис для конкурентного преимущества (Naanes, 1997). Разные авторы по-разному классифицируют ресурсы. Обычно ресурсы делят на материальные и нематериальные. Материальные ресурсы достаточно ясно определяются и легко идентифицируются. К ним относятся предприятия, технологии, земля и географическое положение, доступ к сырью, капитал, оборудование и юридические ресурсы.

Обычно материальные ресурсы имеют собственника и могут включать в себя также базы данных, лицензии, патенты, зарегистрированные конструкции и торговые марки, а также другие права собственности, которые легко купить и продать. Нематериальные ресурсы труднее определять и исследовать эмпирически. Нематериальные ресурсы — это навыки, знания, организационный капитал, отношения, возможности и человеческий капитал, а также бренды, репутации компаний и продуктов, сети, зоны компетентности, восприятие качества и способность управлять изменениями. Нематериальные ресурсы, вообще говоря, труднее передавать, чем материальные, поскольку ценность нематериального ресурса обычно трудно измерить.

Недефицитные ресурсы

Этиологию ИТ-аутсорсинга исследовал Энг (Ang, 1993). Любой анализ аутсорсинга обычно включает в себя анализ влияния дискреционной административной власти на независимый административный выбор. Включение управленческих

поведенческих факторов в понятие аутсорсинга совместимо с представлением об управленческом выборе как главной связи между организацией и ее средой. В теории организаций многократно отмечалась важность дискреционного права для деятельности фирмы. Вообще говоря, разделение владения и управления фирмой порождает проблему управления поведением менеджеров. Следует подчеркнуть, что, если право собственности широко распределено между большим числом акционеров, управление фирмой находится в руках менеджеров, которые сами владеют лишь крошечной долей акций (активов) фирмы. В таких условиях дискреционные права и свобода действий этих менеджеров в отдельных областях, таких как распределение ресурсов, административный выбор и выбор рынка продуктов, значительно расширяются.

Организации с избыточными ресурсами склонны наделять менеджеров большим дискреционным правом. Избыток определяется как разница между всей совокупностью ресурсов и всей совокупностью необходимых платежей. Это относится к избытку, который остается после того, как фирма произвела выплаты различным внутренним и внешним клиентам, чтобы обеспечить продолжение сотрудничества. Кроме того, избыток можно определить как совокупность «лишних» ресурсов, доступных организации, которая или позволяет ей решить много проблем, или облегчает ей достижение целей, выходящих за рамки, обусловленные принципами оптимизации. Избыток ресурсов в организации характеризует ее способность приспосабливаться к непредвиденным или неопределенным будущим изменениям в окружающей ее среде. Соответственно, наличие нераспределенных и доступных для переброски избыточных ресурсов расширяет диапазон возможных управленческих решений. Вместо распределения избыточных ресурсов между акционерами менеджеры склонны удерживать эти ресурсы и вкладывать их в новых сотрудников, новое оборудование и другие активы, активизируя капитализацию активов. Одна из главных причин сохранения доходов в пределах организации заключается в том, что повышенная капитализация активов (основной индикатор размеров фирмы) повышает социальную значимость и общественный престиж и увеличивает политическую власть ее старших руководителей.

Один из главных путей капитализации активов в организациях — это инвестиции в информационные технологии. Развитие информационных технологий в компании может символизировать ее рост, развитие и прогресс. Поскольку инвестиции в информационные технологии укрепляют социальное положение и престиж компании, менеджеры склонны использовать избыточные ресурсы компании для интернализации обслуживания информационных систем. Стимулы для инвестирования в обслуживание информационных систем своими силами дополнительно подкрепляются широко разрекламированными примерами, демонстрирующими конкурентные преимущества и новые деловые возможности, которые обеспечивают компаниям информационные технологии. Эти рассуждения позволяют предположить, что при наличии в компании избыточных ресурсов менеджеры могут проявлять склонность к наращиванию внутренних ИТ-ресурсов, таких как оборудование, мощность компьютеров, персонал. Напротив, если избыточных ресурсов мало, менеджеры склонны беречь их, реагируя на беспокойство, связанное с возможной потерей финансовых ресурсов. Беспокойство

возникает потому, что потерю финансовых ресурсов часто объясняют некомпетентностью управления и организационной неэффективностью. В результате при низкой финансовой эффективности повышается вероятность обвинений в адрес руководителей компании и их замены. Практика показывает, что в ответ на беспокойство, связанное с потерей финансовых ресурсов, лица, принимающие решения, стараются сократить затраты за счет уменьшения размеров компании путем продажи физических активов и увольнения сотрудников.

Для создания краткосрочного финансового резерва компании могут даже продавать ИТ-активы внешним провайдерам по завышенным ценам. Позже они компенсируют провайдеру потери за счет повышенных ежегодных платежей по долгосрочному контракту на аутсорсинг, заключаемому на срок от 8 до 10 лет. Другими словами, долгосрочные контракты на управление активами могут заключаться в ситуациях, когда провайдер соглашается купить активы корпорации, например компьютерное оборудование, по ценам, существенно превышающим рыночные, и обеспечить компании-клиенту необходимый капитал путем покупки ее акций. Такие схемы позволяют компаниям сохранить капитал, отсрочить потери от размещения активов и в то же время показывать в балансе увеличение финансовой стоимости. Однако поскольку такие схемы предусматривают и более высокие выплаты в течение срока действия контракта, финансовые отчеты компании оказываются искусственно раздутыми и не отражают ее истинного финансового положения.

По мнению Энга (Ang, 1993), если избыточные ресурсы компании невелики, следует ожидать, что она будет сокращать объемы внутреннего обслуживания информационных систем, распродавая ИТ-активы и сокращая персонал и затраты, т. е. передавая обслуживание информационных систем на аутсорсинг. Таким образом, по-видимому, при наличии у компании больших избыточных ресурсов, вероятность того, что она прибегнет к аутсорсингу, ниже, а если ее избыточные ресурсы невелики — выше.

Помимо дискреционного права менеджеров в отношении избыточных ресурсов, существенно различным может быть понимание критической важности информационных технологий старшим менеджментом. Если согласиться с тем, что компании стремятся избежать зависимости, они должны всячески препятствовать автономии информационных технологий, особенно если этот ресурс жизненно важен для выживания организации. Таким образом, степень «отвращения» организации к утрате автономии зависит от того, насколько важным для нее является этот ресурс. Пока выживание организации зависит от информационных технологий, она будет всячески и в упреждающей манере противодействовать возникновению внешней зависимости, т. е. аутсорсингу. Ценность информационных технологий в плане получения преимуществ в конкурентной борьбе побуждает фирмы к интернализации сложных видов обслуживания информационных систем во избежание утечки информации, важной с точки зрения конкурентоспособности.

Хотя повсеместно признается, что информационные технологии являются критически важным ресурсом для фирм, осуществляющих широкомаштабную обработку информации, члены их высшего руководства часто по-разному оценивают степень этой критичности. Директора по информационным

технологиям и генеральные директора компаний часто оценивают важность информационных технологий совершенно по-разному. Если директора по информационным технологиям осознают жизненную важность информационных технологий в рамках стратегии организации, генеральные директора, обычно имеющие слабую подготовку в этой области, склонны рассматривать обслуживание информационных систем как закулисные операции, статью расхода, которой нужно управлять, а не как стратегические инвестиции, которые следует капитализировать. В целом, если говорить о сорсинге информационных систем, оценка важности информационных технологий со стороны генерального директора столь же (или даже более) важна, как и оценка со стороны директора по информационным технологиям, потому что инвестиции в информационные системы требуют от корпорации существенных финансовых затрат. Иногда политика менеджмента и направление использования информационных технологий определяются психологической причастностью и повышенным интересом генерального директора к информационным системам. Таким образом, следует ожидать, что чем выше будет внутренняя оценка критичности информационных технологий в данной фирме, тем меньше будет вероятность передачи ею обслуживания информационных систем на аутсорсинг (Ang, 1993).

Границы компании

Уже много лет исследователи стремятся лучше понять, почему компании используют различные режимы управления. Концепция фирмы, ориентированная на ресурсы, обращает основное внимание на возможность получения выгоды от транзакций. Технологический потенциал для получения долгосрочного конкурентного преимущества будет влиять на режимы управления для внешнего технологического сорсинга. Фундаментальные принципы теории зависимости от ресурсов предполагают наличие позитивной связи между оценочной возможностью получения устойчивого преимущества и вероятностью того, что компания будет использовать технологию, приобретенную у внешних источников (Steensma & Corley, 2001).

Внешний сорсинг изменяет границы между компанией, желающей получить ноу-хау (компания, осуществляющая сорсинг), и компанией, располагающей нужной технологией (компания-источник). Менеджеры должны оценить возможные варианты управления для обеспечения реализации желательной технологии. Согласно классической теории принятия решений подобные стратегические решения строятся на базе компромисса между риском и ожидаемой прибылью, причем риск оценивается по дисперсии распределения вероятности прибылей и убытков для конкретных альтернатив.

Стинсма и Корли (Steensma & Corley, 2001) исследовали организационный контекст как регулирующий фактор (moderator) теорий межфирменных границ для сорсинга технологий. Они находят, что концепцию, ориентированную на ресурсы и исходящую из возможности получения устойчивых преимуществ, можно с большим успехом использовать для исследования границ тех компаний, у которых уровни восстанавливаемых избыточных ресурсов ниже,

а склонность к риску выше, по сравнению с теми компаниями, у которых уровни восстанавливаемых избыточных ресурсов выше, а склонность к риску ниже. Организационный резерв определяется как совокупность избыточных ресурсов организации, а склонность компании к риску определяется через ожидаемую неопределенность результатов.

Стратегия, ориентированная на ресурсы

Стратегические модели управления традиционно определяют стратегию фирмы через ее продукто-рыночные позиции, т. е. через продукты, которые она делает, и рынки, которые она обслуживает. Между тем подход, ориентированный на ресурсы, предполагает, что фирмы должны сами стратегически позиционироваться, исходя из своих уникальных, ценных и невозпроизводимых ресурсов и возможностей, а не из продуктов и услуг, полученных за счет использования этих возможностей. Ресурсы и возможности можно представлять себе как платформу, с которой фирма получает различные продукты для различных рынков. Тогда стратегическим определяющим фактором становится не столько планирование определенных продуктов для определенных рынков, сколько оптимизация ресурсов и возможностей по многим рынкам и продуктам. Продукты и рынки то и дело возникают и исчезают, в то время как ресурсы и возможности — это нечто более устойчивое и длительное. Поэтому стратегия, ориентированная на ресурсы, обеспечивает более долгосрочную перспективу, нежели традиционный подход, и большую устойчивость в неопределенных ситуациях и в динамичной конкурентной среде. И конкурентные преимущества, основанные на ресурсах и возможностях, потенциально представляются более устойчивыми, нежели преимущества, основанные лишь на продуктах и рыночных позициях (Zack, 1999).

Хитт и др. (Hitt et al., 2001) приводят мнение других ученых, что ресурсы компании образуют базис для формирования стратегии и играют критически важную роль в реализации этой стратегии. Поэтому ресурсы и стратегия компании вовлекаются во взаимодействие, результатом которого должна стать позитивная отдача. При разработке и реализации стратегии компании учитывают и используют как материальные ресурсы (например, здания и финансовые ресурсы), так и нематериальные ресурсы (такие как человеческий капитал и бренды). За исключением случаев монополии на природные ресурсы, нематериальные ресурсы с большей вероятностью обеспечивают преимущества в конкурентной борьбе, потому что они часто оказываются редкими и сложными в социальном плане, что сильно затрудняет их воспроизводство и имитацию.

По мнению Барни (Barney, 2001), теория зависимости от ресурсов включает в себя очень простую концепцию связи между ресурсами фирмы и стратегиями, которых она придерживается. Если фирма узнает, что она обладает ценным, редким, дорогим для воспроизводства или имитации и притом незаменимым ресурсом, ее нацеленность на эксплуатацию этого ресурса становится самоочевидной. Однако для этого может потребоваться некоторое

время. Например, если фирма обладает такими ценными, редкими, дорогими для воспроизводства и имитации и незаменимыми ресурсами, как возможность экономии на масштабах, экономии на кривой освоения, доступом к дешевым факторам производства или технологическим ресурсам, кажется очевидным, что фирма должна придерживаться стратегии обеспечения минимальных затрат (*cost leadership*). Но часто связь между ресурсами и стратегией фирмы оказывается не столь очевидной. Стратегия, ориентированная на ресурсы, должна определять, когда, где и каким образом нужно использовать эти ресурсы с максимальной пользой. Такая стратегия не столь очевидна, так как ресурсы фирмы могут быть совместимыми с несколькими разными стратегиями, обеспечивающими примерно одинаковый уровень преимуществ в конкурентной борьбе. Каким образом, находясь в такой ситуации, фирма может решить, какой из нескольких разных стратегий она должна следовать? По мнению Барни (2001), этот вопрос, а также другие вопросы, поставленные в работе Прайма и Батлера (Priem & Butler, 2001) в связи с теорией зависимости от ресурсов, показывают, что эта теория во многих отношениях пока остается лишь теорией, и для того, чтобы сделать ее более полезной для руководителей бизнеса, на практике разрабатывающих для своих фирм стратегии, ориентированные на ресурсы, необходимы дальнейшие концептуальные и эмпирические исследования.

Стратегия, ориентированная на ресурсы, должна обеспечивать мобилизацию ресурсов. Осознанные (*perceived*) ресурсы сначала представляют собой просто потенциальные источники создания стоимости, и для создания реальной стоимости их необходимо мобилизовать. И наоборот, чтобы данный ресурс имел ценность, он должен обеспечивать или облегчать создание стоимости. Деятельность, в ходе которой материальные и нематериальные ресурсы распознаются, объединяются и трансформируются в действия с целью создания стоимости, и называется здесь мобилизацией ресурсов. Термин «мобилизация ресурсов» здесь является уместным, поскольку он подразумевает деятельность по созданию стоимости на базе как индивидуальных, так и корпоративных, как материальных, так и нематериальных ресурсов. Как отметил Хаанс (Haanes, 1997), другие термины, такие как «распределение ресурсов», «оптимизация ресурсов» или «развертывание ресурсов», хорошо подходят для описания создания стоимости на основе материальных ресурсов и значительно хуже — для описания создания стоимости на основе нематериальных ресурсов. Например, компетентность не может быть «распределена», поскольку человек, обладающий ею, распоряжается ею по полному своему усмотрению. Кроме того, компетентность может использоваться разными способами. Инженер может работать на разные организации — и с разным энтузиазмом; он может даже вообще не захотеть использовать свою компетентность. Между тем термин «мобилизация ресурсов» включает в себя создание стоимости на основе любых типов ресурсов и признает во всякой деятельности по созданию стоимости присутствие человеческого аспекта.

В теории стратегического управления и теории организаций много внимания уделяется важности снижения уровня неопределенности и зависимости неопределенности от ключевых ресурсов, которыми фирма не может полностью управлять. Если накопление ресурсов осуществляется в основном в фор-

ме расширения зон компетентности, которые ключевые специалисты могли бы легко использовать к выгоде других предпринимателей, то приоритетной задачей для фирмы должна стать привязка этих индивидуально управляемых ресурсов к интересам фирмы. Левендаль (Løwendahl, 2000) предлагает на этот случай три варианта стратегии. Простейшая стратегия, которая, однако, может оказаться вполне приемлемой для некоторых фирм, предусматривает уменьшение зависимости от специалистов-индивидуумов и зон их персональной компетентности. Таким образом фирма стремится избежать зависимости от индивидуальных материальных ресурсов. Вторая стратегия предусматривает установление более сильной связи этих специалистов с фирмой с целью сокращения вероятности их потери. Третий вариант стратегии имеет в виду наращивание ресурсов компетентности, управляемых компанией, без сокращения индивидуально управляемых ресурсов. Такая стратегия обеспечивает сокращение относительного влияния конкретных специалистов на общие результаты работы без уменьшения абсолютной ценности их индивидуальных вкладов. Фирмы, способные значительно увеличить у себя долю централизованно управляемых ресурсов, включая ресурсы, скрытые в отношениях, которые более связаны с фирмой, нежели с отдельными сотрудниками, вероятно, будут меньше беспокоиться относительно приема и увольнения отдельных высококвалифицированных специалистов и уделять больше внимания развитию и обслуживанию своей общекорпоративной ресурсной базы.

По мнению Мейстера (Maister, 1993), у специализированных фирм просматривается естественная, но вызывающая сожаление тенденция в процессе разработки стратегии фокусировать внимание главным образом на новых вещах: на какие новые рынки фирма хочет выйти; каких новых клиентов фирма видит в качестве целевых; какие новые услуги фирма хочет предложить клиентам. Эта концентрация на новых услугах и новых рынках слишком часто представляет собой просто бегство от действительности (cop-out). Появление новой специализации (или изменение местоположения офиса) может иметь, а может и не иметь смысла для фирмы, но то и другое редко оказывает заметное (или просто какое-либо) влияние на прибыльность или конкурентоспособность основных направлений текущей деятельности фирмы. Между тем повышение конкурентоспособности на основных направлениях деятельности фирмы обеспечит намного большую рентабельность инвестиций, так как фирма сможет воспользоваться им в больших масштабах своего основного бизнеса. Повышение конкурентоспособности на текущих направлениях бизнеса потребует изменений в поведении сотрудников. Оно подразумевает новые методы работы, развитие новых навыков и появление новых сфер ответственности. Поиск ответов на приведенные ниже вопросы поможет менеджерам определить возможные стратегии, в итоге обеспечивающие большую привлекательность для клиентов (Maister, 1993):

- Можем ли мы разработать творческий подход к найму, чтобы мы могли представлять большую привлекательность для клиентов, обусловленную более высоким качеством персонала, чем у конкурентов?
- Можем ли мы обучать наших людей лучше, чем это делают конкуренты, прививая им разнообразные технические и административные навыки?

ки, чтобы на рынке рабочей силы они представляли большую ценность, чем их коллеги из других компаний?

- Можем ли мы разработать инновационные методологии для осуществления наших сделок (исполнения обязательств, реализации транзакций и проектов), так чтобы поставки услуг мы могли осуществлять полнее и эффективнее?
- Можем ли мы развернуть каналы систематической помощи, поддержки и обеспечения, чтобы наши люди, будучи великолепными провайдерами, в дополнение к этому имели бы навыки консалтинга?
- Можем ли мы опередить наших конкурентов в плане накопления, распространения и использования нашего опыта и экспертных знаний в масштабах всей фирмы, чтобы повысить рыночную ценность каждого нашего специалиста за счет наделения его более обширными и глубокими знаниями и опытом?
- Можем ли мы организовать наших сотрудников и обеспечить их специализацию с помощью инновационных методов, так чтобы они представляли особую ценность для рынка в силу наличия у них специфических знаний о потребностях конкретных сегментов рынка?
- Можем ли мы стать более привлекательными для наших клиентов за счет более систематического и внимательного, чем у конкурентов, зондирования рынка, т. е. за счет сбора, анализа и учета подробной информации об их, клиентов, бизнесе?
- Можем ли мы стать более привлекательными для наших клиентов за счет инвестиций в НИОКР в сферах, представляющих для них особый интерес?

В рамках стратегии, ориентированной на ресурсы, необходимо обеспечить согласование между ресурсами и бизнесом. Логика, лежащая в основе этого требования, состоит в том, что ресурсы компании должны обеспечивать ей конкурентные преимущества в бизнесе, которым она занимается. Чтобы выполнить это требование, общекорпоративные ресурсы следует оценивать с учетом ключевых факторов успеха в каждом бизнесе.

При этом важно иметь в виду, что для оправдания сохранения данного бизнеса или вступления в него эти ресурсы должны обеспечивать компании существенное преимущество. Просто наличие ординарных ресурсов, которые могут использоваться в данной отрасли, редко можно считать достаточным основанием для выхода на рынок или продолжения пребывания на рынке в данной, хотя бы и весьма привлекательной отрасли. Кроме того, менеджеры должны помнить о том, что, вне зависимости от обеспечиваемого каким-либо конкретным общекорпоративным ресурсом фирма должна использовать в конкурентной борьбе и все другие ресурсы, необходимые для производства и поставки продуктов и/или услуг в данном бизнесе. Один огромный ресурс не гарантирует успеха в конкурентной борьбе, особенно если фирма неэффективно использует прочие ресурсы (Collis & Montgomery, 1997).

Модель обусловленных событий

Гровер и др. (Grover et al., 1998) разработали для ИТ-аутсорсинга модель обусловленных событий (contingency model). Структурная теория обусловленности в последние 20 лет доминировала в исследованиях организационных структур и их эффективности. Она опиралась на изначальный двойственный подход к стратегическому анализу: анализ возможностей и угроз, существующих в окружающей среде, и анализ сильных и слабых сторон организации. Согласно концепции обусловленности (contingency), уместность тех или иных стратегий зависит от положения данного бизнеса. Далее, она опирается на послышку, что никакого универсального комплекса стратегических выборов, который был бы оптимальным для всех направлений бизнеса, независимо от их ресурсных позиций и контекста окружающей среды, не существует. Таким образом, эффективные стратегии — это стратегии, которые обеспечивают конгруэнтность или соответствие между условиями среды и организационными факторами. Основная посылка теории обусловленности состоит в том, что стратегия аутсорсинга является лишь одним из нескольких возможных типов экономического реструктурирования, обеспечивающих адаптацию данной организации к условиям среды. Поэтому существуют ситуации, в которых аутсорсинг уместен, и ситуации, в которых он неуместен. На рис. 4.1 в графической форме представлено множество переменных, которыми оперирует теория обусловленности, включая ресурсные параметры, которые мы обсудили выше:

- Ресурсная база подчеркивает необходимость критически важных ИТ-ресурсов и возможностей.
- Зависимость от ресурсов, акцентируя то, что многие действия организации определяются условиями окружающей ее среды, тем не менее признает возможность целенаправленной адаптации к условиям среды за счет управленческих мер.
- Агентские затраты основываются на теории агентских издержек, которая исследует причины возникновения отношений «принципал — агент» и присущие им проблемы. Эти отношения можно определить как контракт, согласно которому одно лицо (принципал) или несколько лиц (принципалы) нанимают специального человека (агента) для исполнения некоторых услуг от их имени и в их интересах, что предполагает делегирование этому агенту определенных полномочий в отношении принятия решений. Агентские издержки (мониторинг, оформление материальной ответственности (bonding) и остаточные потери) для отношений аутсорсинга увеличиваются при высоком уровне неопределенности, неприятии высокого риска, низкой программируемости, низкой измеримости результатов и длительных отношениях.
- Транзакционные издержки основываются на теории транзакционных издержек, которая утверждает, что организация экономической деятельности зависит от сбалансированности параметров производства (production economics), например масштабов, и цены транзакции. Транзакционные



Рис. 4.1. Факторы, учитываемые в модели обусловленных событий, для решений об аутсорсинге

издержки (переговоры, мониторинг и обеспечение исполнения контракта) увеличиваются при отношениях аутсорсинга с пониженной специфичностью активов, высокой неопределенностью и низкой частотой заключения контрактов.

Теория фирмы, основанная на видах деятельности

Теория фирмы, ориентированная на ресурсы, выросла из попыток объяснить процессы развития фирм. Хотя ее корни главным образом экономические, исследователи стратегий разработали теорию, ориентированную на ресурсы. Ее главное достоинство заключается в том, что она фокусирует внимание на объяснении причин различий между фирмами и их влияния на прибыльность. Основные принципы этой теории гласят, что фирмы различаются своими совокупностями ресурсов, что эти различия постоянны и что различия в показателях на уровне фирм можно объяснять, анализируя их ресурсные позиции. Отмечается, что различия в ресурсах порождают уникальные возможности получения дохода.

Шихан (Sheehan, 2002) рассмотрел сходства и различия между теорией, ориентированной на ресурсы, и теорией, ориентированной на виды деятельности (activity-based theory), и с его рассуждениями мы познакомимся ниже. Теория, ориентированная на ресурсы, рассматривает фирму как совокупность действий, в то время как теория, ориентированная на ресурсы, рассматривает фирму как совокупность ресурсов. Теория, ориентированная на ресурсы, занимается главным образом объяснением того, почему одни фирмы создают

больше стоимости, чем другие, исследуя различия в запасах ресурсов; однако при этом она почти (или даже совсем) не уделяет внимания потокам ресурсов. Роль производственной функции в преобразовании исходных продуктов в конечные продукты (в отличие от скрытой способности к преобразованию) в теории, ориентированной на ресурсы, концептуализована недостаточно. В то же время, теория, ориентированная на виды деятельности, рассматривает потоки ресурсов в процессе деятельности. Она подчеркивает влияние производственной функции фирмы на создание стоимости, но уделяет мало внимания различиям в запасах ресурсов. Неявно предполагается, что все необходимые вводимые (ресурсы) можно приобрести на рынке.

Цель разработки стратегии в теории, ориентированной на ресурсы, состоит в том, чтобы идентифицировать и наращивать те ресурсы, которые позволяют фирме всегда получать повышенный доход. Предполагается, что фирмы, имеющие стратегические ресурсы, должны получать доходы выше среднего уровня, в то время как фирмы, не обладающие ими или обладающие, но в небольших объемах, должны получать доходы на уровне среднеотраслевых или ниже. Цель формулировки стратегии в теории, ориентированной на виды деятельности, состоит в том, чтобы идентифицировать и исследовать главные факторы, которые позволяют фирме получать устойчивые доходы, превышающие средний уровень. Эти главные факторы — центральная концепция в теории, ориентированной на виды деятельности. Чтобы фактор мог считаться главным, он должен (на уровне фирмы) удовлетворять трем критериям: он должен быть структурным фактором на уровне вида деятельности, должен быть более или менее управляемым и должен влиять на стоимость и/или уникальную позицию фирмы. Определения главных факторов основываются в первую очередь на том, что они делают. Главные факторы — это относительные и реляционные (*relative and relational*) свойства видов деятельности. Например, масштаб деятельности — это главный фактор, поскольку если он отличается от масштабов деятельности конкурентов, он может составлять конкурентное преимущество.

Аналитический фокус теории, ориентированной на ресурсы, вообще говоря, должен быть уже, чем у теории, ориентированной на виды деятельности. В то время как теория, ориентированная на виды деятельности, использует в качестве модуля для анализа весь комплекс деятельности фирмы, теория, ориентированная на ресурсы, делает акцент на отдельных ресурсах и совокупностях ресурсов. Более узкий фокус означает, что теория, ориентированная на ресурсы, не может учитывать отрицательное воздействие ресурсов, изменения ценности ресурса в зависимости от изменений среды и роль неосновных ресурсов в достижении конкурентных преимуществ.

Теория, ориентированная на виды деятельности, и теория, ориентированная на ресурсы, похожи одна на другую, потому что обе они пытаются объяснить, каким образом некоторые фирмы вырываются вперед за счет использования факторов, которые увеличивают различия между фирмами или позволяют снизить затраты. И главные факторы, и ресурсы имеют в виду общую цель достижения и удержания превосходящих позиций, но способы, с помощью которых они ее достигают, различны. В рамках теории, ориентированной на ресурсы, это владение или управление стратегическими ресурсами, которые позволяют фирме занять выгодную позицию. В то же время, главные факторы

в теории, ориентированной на виды деятельности, не уникальны для данной фирмы. Это универсальные структурные факторы, которые, вообще говоря, доступны для всех фирм в данной отрасли, в том смысле, что они мыслятся как атрибуты видов деятельности фирмы. Фирма может занять выгодную позицию, конфигурируя свою деятельность с использованием главных факторов. Но удержать эту позицию она сможет лишь при условии, если конкурентам будет трудно копировать конфигурацию этой фирмы.

Устойчивость выигрышных позиций, полученных за счет конфигурирования главных факторов или обладания ресурсами, обусловлена существующими препонами для воспроизводства и имитации. В теории, ориентированной на виды деятельности, устойчивость конкурентного преимущества определяется трудностями воспроизводства и имитации на уровне вида деятельности. Если фирма обладает неким конкурентным преимуществом, она может получать прибыли выше средних до тех пор, пока конкуренты не смогут скопировать метод ее работы и конфигурировать главные факторы соответствующим образом, и этот период может быть достаточно продолжительным. В теории, ориентированной на ресурсы, длительность периода получения фирмой повышенных прибылей определяется трудностью воспроизводства и имитации ресурса и его иммобильностью. Если ресурс легко воспроизвести или заменить, преимущество в конкуренции будет неустойчивым.

В заключение Шихан (Sheehan, 2002) рассматривает сходные аспекты теории, ориентированной на ресурсы, и теории, ориентированной на виды деятельности. Ресурсы в теории, ориентированной на ресурсы, являются аналогами главных факторов в теории, ориентированной на виды деятельности, поскольку то и другое — потенциальные источники прибыли, которые можно эксплуатировать с большей или меньшей эффективностью. Кроме того, возможности в теории, ориентированной на ресурсы, подобны видам деятельности в теории, ориентированной на виды деятельности, поскольку то и другое подразумевает необходимость действия.

Теория альянсов и партнерства

Партнерство как аналитическая структура, по-видимому, определяется не так строго, как структуры теории ключевой компетентности, теории транзакционных издержек и теории агентских отношений. Действительно, само слово «партнерство» имеет обычный житейский смысл и подразумевает вполне понятные отношения, которые, в частности, могут складываться и между двумя или несколькими сторонами в специфическом контексте. Анализ концепции партнерства в литературе представляется в значительной степени нетеоретическим, что, по-видимому, является следствием, с одной стороны, существования множества разнообразных практических схем, а с другой стороны, отсутствия единой общепризнанной теории этого явления. Хотя в этой связи в литературе иногда упоминается разделение рисков и вознаграждений, акцент при этом часто делается на нематериальных аспектах, таких как доверие,

взаимопомощь, взаимопонимание, гибкость, сотрудничество, разделяемые ценности, цели и методы решения проблем, хорошие межличностные отношения и регулярное общение. Важное соглашение об аутсорсинге между Kodak и IBM во многом способствовало осознанию значения аутсорсинга и тонкостей отношений между сторонами-участницами и изменило общее представление об ИТ-аутсорсинге: отношения аутсорсинга стали рассматриваться не как отношения независимых сторон, а как отношения стратегического партнерства (Hanscox & Hackney, 2000).

Партнерство, иногда называемое также альянсом, часто рассматривается как главная особенность ИТ-аутсорсинга. Партнерство может уменьшать риск, связанный с неадекватностью какой-либо статьи контракта, поскольку оно позволяет успокоить клиентов, собирающихся передать на аутсорсинг такую сложную и дорогостоящую деятельность, как обслуживание информационных технологий. Однако в отношениях между провайдером и клиентом последний может попасть в чрезмерную зависимость от первого, и цели у них тоже необязательно общие. И конечно, клиент будет чувствовать себя спокойнее, если он уже знает провайдера. При выборе партнера жизненно важно учитывать культуральную совместимость компаний, так чтобы общие ценности и цели «наполняли собой» все стадии развития отношений партнерства. Наладить отношения эффективного партнерства особенно трудно, если предполагаемые партнеры действуют в совершенно разных областях и совсем по-разному смотрят на вещи, как это может быть, например, в ситуации, когда в сделку вступают частная и государственная организации. Трудности можно смягчить, если сделать аутсорсинг принудительным, как это имеет место в Великобритании, где практикуется обязательное проведение конкурентных тендеров.

Хэнкок и Хэрни (Hanscox & Hackney, 2000) обнаружили, что лишь немногие организации утверждают, что они состоят в стратегическом партнерстве со своими ИТ-провайдерами. Для провайдера более предпочтительным, вероятно, будет контракт, потому что он имеет больший опыт переговоров. Клиенты с «рыхлыми» контрактами, вероятно, расценят аутсорсинг как неудачу; однако большинство респондентов, участвовавших в опросе, использовало в качестве базы для соглашения об аутсорсинге стандартный контракт провайдера, и большинство из них не прибегало ни к какому внешнему техническому или юридическому консалтингу. По данным опроса, 80% клиентов сожалели, что их контракты не были достаточно строгими и подробными. Взгляды клиента на информационные технологии отчасти влияли на их отношения с провайдерами, так что фирмы, рассматривавшие информационные технологии как зону ключевой компетентности, с большей вероятностью рассматривали аутсорсинг как альянс. Среди клиентов, рассматривавших информационные технологии как сферы основной деятельности (core), вероятность удовлетворенности отношениями аутсорсинга также выше, потому что они ведут переговоры, будучи более осведомленными об их предмете.

Хэнкок и Хэрни (Hanscox & Hackney, 2000) интервьюировали ИТ-менеджеров, чтобы получить данные в поддержку применимости теории партнерства к отношениям ИТ-аутсорсинга. Несмотря на обнадеживающие утверждения в маркетинговых публикациях провайдеров, большинство клиентов выража-

ло сомнения в возможности партнерства. Если оно и существовало, то обычно это была некая совокупность нематериальных аспектов, о которых говорилось выше, а не какое-то формализованное соглашение. Вероятно, партнерство в большей мере требуется при разработке систем, когда провайдеру нужно как можно лучше понять бизнес организации-клиента, нежели в операциях аутсорсинга и поддержки ИТ-инфраструктуры. Не обнаружено практически никакой корреляции между организациями, рассматривающими информационные технологии как стратегический ресурс, и организациями, рассматривающими отношения с провайдерами как партнерство.

Чтобы понять процессы формирования и развития стратегических альянсов, например в случае отношений ИТ-аутсорсинга, Дэс и Тенг (Das & Teng, 2002b) исследовали изменение условий альянса по мере прохождения различных стадий его развития. Они определили следующие стадии развития альянса:

- *Стадия формирования.* Фирмы-партнеры ищут подходы друг к другу и договариваются о создании альянса. Затем они заключают соглашение и образуют альянс, обмениваясь между собой разными ресурсами. Альянс инициализируется и вступает в силу. Альянсы формируются только при некоторых условиях. Эти условия включают в себя, в частности, относительно высокий уровень коллективных возможностей, низкий уровень конфликтов между партнерами и высокий уровень взаимозависимости.
- *Стадия эксплуатации (Operation Stage).* Условия альянса оказывают непосредственное влияние на события не только на стадии его формирования, но и при переходе от стадии формирования к стадии эксплуатации. На стадии эксплуатации фирмы-партнеры сотрудничают и реализуют все соглашения, заключенные в рамках альянса. На этой стадии масштаб альянса, вероятно, будет быстро расти, что несколько напоминает стадию роста в жизненном цикле организации. Возможны и иные варианты, например преобразование или прекращение существования альянса на этой стадии.
- *Стадия результатов.* На этой стадии результаты создания альянса материализуются и, таким образом, их можно оценить с той или иной степенью точности. На этой стадии возможны четыре основных варианта развития ситуации альянса: стабилизация, преобразование, ослабление и прекращение. Возможна и некая комбинация вариантов, например прекращение после преобразования. Преобразование и даже прекращение существования альянса необязательно говорят о том, что он оказался неудачным. В некоторых ситуациях, например при достижении ранее установленных целей создания союза, преобразование и прекращение его существования могут стать наилучшим выходом. Переменные, характеризующие условия альянса, на этой стадии по-прежнему играют решающую роль. Конкретный результат создания альянса будет зависеть от условий альянса.

Дэс и Тенг (Das & Teng, 2003) обсуждают анализ партнерства и результаты альянса. Важное направление исследований в литературе, посвященной альян-

сам, — это выбор партнера. Оно подчеркивает желательность соответствия партнеров друг другу, главным образом в смысле конфигураций их ресурсов. Такой подход совместим с теорией, ориентированной на ресурсы, которая утверждает, что конкуренты определяются своими конфигурациями ресурсов. Они обнаружили наличие разногласий по поводу оценки результатов (эффективности) альянса. Эти разногласия объясняются отсутствием ответа на основной, концептуальный вопрос: какой альянс следует считать эффективным? В литературе применительно к оценке эффективности альянса рассматриваются два различных понятия: собственно альянс и партнеры, образующие альянс. С одной стороны, если рассматривать альянс как некое отношение двух отдельных компаний, то его эффективность определяется успехами этих отдельных компаний, например, в плане прибыльности или темпов развития. С другой стороны, поскольку фирмы-партнеры используют альянс для достижения определенных стратегических целей, эффективность альянса необходимо оценивать по совокупным результатам, которых достигли фирмы-партнеры.

Альянсы часто определяют как совместные усилия двух и более фирм, объединяющих свои ресурсы в стремлении достичь взаимно совместимых целей, которых им трудно или невозможно достичь поодиночке. Ресурсы здесь определяются как любой материальный или нематериальный объект, который фирма может использовать, чтобы конкурировать на своем рынке. Если деловые отношения между фирмами можно охарактеризовать как сотрудничество (а не как антагонизм), то многие варианты таких отношений, в частности и аутсорсинг, можно классифицировать как альянс. Как утверждают Лэмб, Спекман и Хант (Lambe, Spekman, & Hunt, 2002a), популярность альянсов возрастает. По имеющимся оценкам, на альянсы приходится от 6 до 25% рыночной стоимости типичной компании. Однако понятие успеха альянса пока остается неуловимым. Данные исследований показывают, что целых 70% альянсов оказываются неудачными. В связи с этим возникает вопрос, важный и для исследователей, и для менеджеров-практиков: как сделать альянсы успешными? Они утверждают, что успеху альянса во многом способствует так называемая компетентность (competence) альянса, и непосредственная, и через приобретение и создание ресурсов. Эмпирические тесты, проведенные с использованием данных опроса участников 145 различных альянсов, говорят в пользу предлагаемого объяснения успеха альянсов.

Компетентность альянса характеризуется тремя аспектами, выделенными в работе Лэмба и др. (Lambe et al., 2002a): это опыт создания альянсов, возможность подготовки менеджеров для работы в рамках альянса и умение выбрать партнера. Кроме того, в согласии с концептуализацией компетентности (в теории, ориентированной на компетентность, и в теории зависимости преимуществ от ресурсов) как ресурса более высокого порядка, отличного от простого объединения ресурсов более низкого порядка, исследователи предложили, чтобы эти три аспекта рассматривались как три ресурса более низкого порядка, которые в совокупности образуют ресурс более высокого порядка — компетентность альянса. Иными словами, этот новый ресурс больше, нежели просто объединение вкладов каждого из этих трех ресурсов более низкого порядка в повышение уровня компетентности фирмы в плане решения о создании альянса, его развития и управления им:

- Опыт создания альянсов — это ресурс, который можно оптимизировать в масштабах всей организации, потому что он входит в комплекс знаний о том, как управлять альянсами и использовать их.
- Способность подготовки менеджеров для работы в альянсах позволяет фирмам планировать и компоновать механизмы альянса таким образом, чтобы роли и обязанности были четко сформулированы и согласованы. Кроме того, такие менеджеры могут непрерывно анализировать альянс на предмет его соответствия изменениям среды и по мере необходимости своевременно производить модификации.
- Способность правильно выбирать партнеров позволяет фирмам заблаговременно и систематически знакомиться со всеми потенциальными партнерами и идентифицировать возможных кандидатов, располагающих комплементарными ресурсами, необходимыми для создания портфеля отношений или выбора смешанного варианта, обеспечивающего дополнение собственных зон компетентности фирмы и позволяющего ей получить преимущества в конкурентной борьбе.

Лэмб и др. (Lambe et al., 2002a) утверждают, что успех альянса определяется в основном двумя типами ресурсов: уникальными ресурсами и комплементарными ресурсами. В теории зависимости преимуществ от ресурсов комплементарные ресурсы можно представлять себе как ресурсы более низкого порядка, вкладываемые в альянс, а уникальные ресурсы — как ресурсы более высокого порядка, создаваемые альянсом путем объединения комплементарных ресурсов фирм-партнеров. Уникальные ресурсы — это ресурсы, создаваемые во время существования альянса, т. е. те, которых не было до создания альянса и которые способствуют объединению отдельных ресурсов более низкого порядка, вкладываемых фирмами-участницами в альянс. Уникальные ресурсы могут быть как материальными, например компьютеры и кабели, так и нематериальными, например совместная разработка методологии или процесса. Точно так же некоторые исследователи говорят об особенных (уникальных) инвестициях или активах.

Теория отношений обмена

В плане контроля и предотвращения оппортунистического поведения контракты часто оказываются чрезвычайно несовершенным инструментом. И хотя контракты, определяющие отношения, могут до некоторой степени смягчать или даже предотвращать оппортунистическое или авантюристическое поведение, обычно для него все же остается много лазеек. Используя контракты, определяющие отношения, участники переговоров или посредники могут впоследствии значительно увеличить согласованные транзакционные издержки, периодически требуя проведения переговоров о корректировке контракта (Artz & Brush, 2000). Теория отношений обмена основана на понятии норм от-

ношений. Согласно этой теории центральным звеном в определении уровня эффективности управления контрактом являются нормы отношений между участниками переговоров. Например, параметрами процесса, определяющими затраты, связанные с периодическим проведением переговоров о перезаключении контракта, могут быть степень участия партнеров в совместном планировании или уровень взаимного обмена информацией. Если стороны-участницы разработали нормы поведения, позволяющие упростить и «сгладить» процесс повторных переговоров, можно ожидать, что последующие дополнительные издержки, связанные с такими переговорами, будут ниже, чем у тех партнеров, которые не сумели этого сделать.

Артц и Бруш (Artz & Brush, 2000) исследовали отношения с провайдерами, которые регулировались контрактами, определяющими отношения, и получили данные, поддерживающие теорию отношений обмена. Изменяя поведенческую ориентацию альянса, нормы отношений способствовали снижению затрат, связанных с обменом (exchange cost). При оценке норм отношений Артц и Бруш принимали во внимание сотрудничество, ожидание непрерывности и стратегии связи и общения. Сотрудничество означает готовность клиента и провайдера к совместной работе с целью налаживания позитивных отношений обмена и повышения эффективности альянса. Совместные действия могут стать фактором расширения отношений между клиентом и провайдером в целом и сокращения возможностей для оппортунизма. Например, совместное планирование и прогнозирование позволяют и клиенту, и провайдеру участвовать в распределении ролей и обязанностей и стимулируют ожидания взаимной выгоды. Ожидания непрерывности (продолжения) отношений определяются степенью взаимных ожиданий клиента и провайдера относительно продолжения их отношений в обозримом будущем. Ожидания долгосрочных отношений поставки могут стимулировать сотрудничество, обеспечивая возможность принятия одним из партнеров по альянсу ответных мер, если другой партнер ведет себя недобросовестно или авантюристически. В частности, оппортунистическое поведение одной из сторон в какой-то период может быть компенсировано недобросовестным поведением другой стороны в будущем. Аналогично, склонность одной из сторон к сотрудничеству может стимулировать настроения сотрудничества у другой стороны. Под стратегиями связи и общения понимаются типы связи и общения между клиентом и провайдером в процессе подготовки и заключения сделки, имеющего целью повлиять на результаты переговоров. Такие стратегии можно разделить на принудительные и непринудительные. Партнеры, использующие принудительные связи, пытаются достичь своих целей с помощью прямого давления, а значит, с неблагоприятными последствиями в случае несоблюдения положений контракта. Примерами принудительной связи могут служить использование угроз или возбуждение судебных исков, в которых одна из сторон требует принуждения другой стороны к исполнению формальных условий контракта. Но если одна фирма пытается воздействовать на другую силовыми методами, чтобы добиться более благоприятного для себя результата переговоров, партнер по альянсу, вероятнее всего, будет расценивать ее поведение как эксплуатацию, а не как адаптацию, и дело может дойти до репрессивных мер. Напротив, непринудительные стратегии строятся не на требова-

нии, а на убеждении. Непринудительные связи опираются на чисто деловую аргументацию, и доля прямого давления в них невелика. В качестве примеров можно привести простые запросы и рекомендации, в которых одна из сторон подчеркивает выгоды, которые в случае надлежащего исполнения контракта должна получить другая сторона.

Керн и Блуа (Kern & Blois, 2002) исследовали роль норм внутри сетей на примере BP Exploration, которая передала на аутсорсинг свою ИТ-службу — одно из главных направлений своей деятельности. Для этого был создан консорциум провайдеров. Однако в итоге эта попытка была оценена как неудачная. Представители компании полагают, что главной причиной провала консорциума как схемы аутсорсинга стали проблемы различий в нормах. Нормы формируют определенные ожидания в отношении поведения, подразумевают некоторые действия и, как предполагается, разделяются всеми участниками событий. Предполагается, что в обществе существует множество различных общих норм, которые, в частности, требуют обязательного включения в контракты одних пунктов и не требуют включения других пунктов. Однако нормы, существующие в разных сообществах (или даже внутри одного и того же сообщества), сильно различаются между собой, и это со всей очевидностью проявляется при заключении международных контрактов, когда требования иностранных партнеров относительно включения в контракт тех или иных пунктов часто удивляют нас, а то, что мы не считаем необходимым включать в контракт какие-то пункты, может удивлять их.

Предприниматели понимают, что в контракте нельзя учесть все гипотетические возможности, так что в рамках уже заключенного контракта приходится проводить некоторую адаптацию, а завершение контракта часто зависит от способности (или неспособности) сотрудников компаний в большей или меньшей степени устранять неопределенность. И обычные экономические модели рыночной сделки, и юридические модели контракта чаще всего упускают из виду то, что множество контрактов фактически предусматривают поставки неопределенных товаров и/или услуг по неопределенным ценам. Без такой готовности к адаптации многие деловые связи просто будут то и дело разрываться. Нормы в определенном смысле играют роль смазки, часто предохраняющей деловые отношения от стопора и ступора, провоцируемого условиями контракта.

В случае с BP Exploration участники сделки столкнулись с тремя проблемами. Во-первых, ожидалось, что члены консорциума, хотя они и были конкурентами по отношению друг к другу, будут сотрудничать между собой, так что на отдельных этапах каждый из них будет играть роль то старшего, то младшего партнера. Однако ни сама BP Exploration, ни члены консорциума изначально не понимали, что нормы, которых они обычно придерживались в рамках отношений со своими клиентами, в новой ситуации окажутся неприменимыми. Поэтому их сотрудники опирались на нормы, которые в лучшем случае не соответствовали ситуации, а в худшем — создавали серьезные проблемы. Например, обычные нормы поведения компаний не поощряют гибкость, обмен информацией и проявления солидарности в контактах с конкурентами, в то время как для налаживания глубоких отношений между организациями все это просто необходимо. Во-вторых, менеджеры BP Exploration вели

себя с членами консорциума так, как будто они просто покупали услуги как товар. Между тем главной причиной аутсорсинга было желание BP Exploration обеспечить современное обслуживание своих информационных технологий. Поэтому ее поведение по отношению к консорциуму основывалось на нормах, которые не соответствовали поставленным ею целям. Третья проблема состояла в том, что один из провайдеров не был знаком с режимами работы, принятыми в Европе, и попытка приспособиться к неамериканской культуре стоила ему огромного труда.

Нормы формируются различными путями. Некоторые нормы вырастают из культурального фона, происхождение других проследить труднее. Однако процессы формирования норм в новых отраслях промышленности или, как в случае с BP Exploration, в рамках новых организационных форм пока тоже представляются далеко не ясными. В отношениях, подобных тем, которые описаны в приведенном примере, и развивающихся в новой среде, главным фактором, возможно, была относительная рыночная власть сторон-участниц. Таким образом, если на новом рынке доминирует одна организация, представляется весьма вероятным, что именно ее ценности и подходы к бизнесу будут определяющими. В пределах деловых отношений характер обменов между персоналом сторон-участниц может быть чрезвычайно разнообразным. Отношения на уровне старших руководителей часто бывают более мягкими, чем на более низких уровнях. Встречается и обратное: между молодыми сотрудниками, выполняющими повседневную работу, могут существовать нормальные рабочие отношения, несмотря на антагонизм, существующий между директорами. Предлагалось много классификаций подобных норм, но ни одна из них не стала доминирующей. Было предложено считать нормы отношений структурой более высокого порядка, определяемой тремя параметрами (Kern & Blois, 2002):

- *Гибкость* — определяется взаимным ожиданием готовности адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.
- *Обмен информацией* — определяется взаимным ожиданием заблаговременного представления партнеру полезной для него информации.
- *Солidarность* — определяется взаимным ожиданием признания высокой ценности партнерских отношений, которое предписывает поведение, способствующее сохранению и развитию этих отношений.

То, что эксперимент BP Exploration с аутсорсингом закончился неудачей, объясняется многими факторами. Однако главной причиной этой неудачи стала неспособность сторон-участниц осознать необходимость выработки норм поведения, соответствующих выбранной организационной форме — консорциуму (Kern & Blois, 2002).

Нормы — это ожидания в отношении поведения, которые, по крайней мере частично, являются общими для группы лиц, принимающих решения. В рамках отношений обмена нормы важны, потому что они определяют основные правила игры. Вообще говоря, эти правила зависят от игры, и с точки зрения обмена они могут быть либо дискретными, либо реляционными

(т.е. обусловленными отношениями между партнерами). Дискретные нормы обмена определяют ожидания в отношении индивидуалистического или конкурентного взаимодействия между партнерами по обмену; предполагается, что стороны сохраняют свою автономность и придерживаются стратегий, ориентированных на достижение ими своих, индивидуальных целей. Напротив, реляционные нормы обмена основаны на ожидании взаимности интересов и фактически предписывают поведение типа «предоставления в распоряжение» (*stewardship*) и разрабатываются так, чтобы обеспечить благополучие отношений в целом. В рамках эволюционной модели отношений обмена нормы отношений формируются в течение длительного времени, через множество взаимодействий между партнерами. Например, неписанные (*tacit*) нормы отношений возникают в рамках взаимодействия партнеров на стадии исследования возможностей развития отношений (Lambe, Spekman & Hunt, 2000).

Реляционный, т.е. определяемый отношениями, обмен (*relational exchange*) — это интерактивный процесс, включающий в себя принятие обязательств, отслеживание результатов, а также дальнейшие инвестиции, если результаты соответствуют ожиданиям или превышают их. На основании опыта прошлых взаимодействий и ожиданий на будущее осуществляется взаимная «притирка», приводящая к появлению общего языка и взаимному ознакомлению. Обмен как бы встраивается в нормативную структуру, которая определяет функционирование системы. Схемы поведения считаются само собой разумеющимися. Стороны имеют общие представления о приемлемых и неприемлемых формах поведения и ожидают друг от друга приемлемых форм поведения, а их коллективные интересы встроены в предпочтения и установочные структуры партнеров (Rokkan & Haugland, 2002). Дискретный и реляционный обмен можно рассматривать как полярные случаи. Чистый дискретный обмен совместим с основными положениями неоклассической экономической теории. Реляционный обмен, со своей стороны, учитывает социальный и исторический контекст, в котором совершается обмен. Фундаментальные нормы дискретного обмена — это дискретность, восприятие любой сделки как существующей отдельно от всего того, что еще существует, существовало или, возможно, будет существовать между сторонами-участниками, и проецирование всех будущих обязательств и действий на текущий момент. Реляционный обмен, напротив, полагается на такие нормы, как целостность роли, разрешение конфликтов и сохранение отношений.

Роккан и Хогланд (Rokkan & Haugland, 2002) исследуют влияние рыночной власти на реляционный обмен. Рыночная власть определяет симметрию или, наоборот, несбалансированность отношений. Ключевая характеристика долгосрочных отношений — взаимность в плане рыночной власти. Рыночная власть партнера А в отношениях с партнером В есть инверсия зависимости В от А. Таким образом, зависимость и взаимозависимость влияют на поведение партнеров и определенным образом ограничивают их, но вместе с тем могут открывать для них новые возможности. Для реляционного обмена этот фактор весьма важен, потому что он тесно соприкасается с проблемой справедливости сделки. Эти авторы выдвинули гипотезу о негативном влиянии асимметричной зависимости на реляционный обмен, но данные проведенного ими эмпирического исследования не подтвердили ее.

Теория заинтересованных сторон

Теорию заинтересованных сторон для управления стратегией предложил Фримэн (Freeman, 1984). Под заинтересованной стороной Фримэн понимает любую группу и любого индивидуума, которые влияют на достижение корпоративных целей, или же любую группу или индивидуума, на которых оказывает воздействие достижение корпоративных целей. Заинтересованными сторонами, или заинтересованными лицами, являются, в частности, сотрудники компаний, клиенты, поставщики, акционеры, банки, специалисты по проблемам окружающей среды, правительственные органы и другие группы, которые способны помочь или навредить компании. Каждую категорию заинтересованных сторон можно разделить на несколько субкатегорий. Свою задачу Фримэн видит в том, чтобы показать, каким образом теория заинтересованных сторон может повысить эффективность работы управленцев. В рамках инструментальной теории заинтересованных сторон роль менеджмента состоит в обеспечении баланса интересов всех заинтересованных сторон. Мы должны тщательно учитывать воздействие каждой стратегической проблемы на каждую из многочисленных заинтересованных сторон. Поэтому нам нужны методики, которые позволили бы учесть интересы многих групп. Утверждается, что поддержание правильного баланса интересов всех заинтересованных групп является необходимым условием выживания фирмы и достижения ею своих целей.

Нормативное условие предусматривает, что менеджеры обязаны обеспечить экономическую отдачу и другие выгоды заинтересованным сторонам, с тем чтобы они продолжили сотрудничать с фирмой — предоставлять критически важные ресурсы с целью создания материальных ценностей.

Теория заинтересованных сторон основана на следующих посылах: фирмы несут моральную ответственность перед заинтересованными группами; интересы ни одной из групп не могут считаться приоритетными по сравнению с интересами других групп. Необходимым условием эффективной работы является соблюдение четырех принципов: (1) честное исполнение своих обязательств по заключенным соглашениям, (2) недопущение лжи, (3) уважение чужой независимости, (4) непричинение вреда другим. Итак, теория заинтересованных сторон рассматривает экономические отношения с моральной точки зрения. В отличие от традиционного представления об отношениях между принципалом и агентом, которое используется в ряде исследований по ИТ-аутсорсингу, концепция заинтересованных сторон содержит, по крайней мере, два новых измерения: (1) число заинтересованных групп, (2) использование четырех моральных принципов, лежащих в основе теории заинтересованных сторон. Пренебрежение этими параметрами приводит к тому, что фирма хуже удовлетворяет заинтересованные стороны, а ее финансовые показатели оказываются ниже среднеотраслевого уровня (Shankman, 1999).

Термин «заинтересованная сторона» имеет глубокий смысл. В значительной степени это обусловлено его концептуальным диапазоном. Для разных людей он имеет разное значение, а потому он вызывает как одобрение, так и хулу ученых и практиков, принадлежащих к разным академическим направлениям.

Такая широта интерпретации, будучи одним из главных достоинств теории заинтересованных сторон, в то же время является и одним из ее самых уязвимых в теоретическом плане мест, что дает повод для аргументированного обсуждения. Сила и привлекательность теории заинтересованных сторон состоит в том, что если использовать ее рекомендации и выводы, не очень вникая в эти тонкости, то она предоставляет поистине безграничные возможности, предлагая пользователю множество явных и подразумеваемых рекомендаций. Теория заинтересованных сторон не вызывает никаких нареканий и в своем инструментальном варианте (в частности, это касается утверждения, что менеджеры должны заботиться о заинтересованных сторонах как инструментах для достижения других целей организации, таких как максимизация прибылей и благополучия заинтересованных сторон). Теория заинтересованных сторон — это теория этики и управления организацией. Любая теория стратегического управления в той или иной степени включает моральный контент, хотя часто он не выражен явно. В данном случае моральный контент означает, что вопросы, рассматриваемые этими теориями, имеют внутренне присущий моральный аспект (т. е. они рассматриваются небезотносительно к морали). Теория заинтересованных сторон отличается тем, что она недвусмысленно подчеркивает моральные ценности, считая их главным фактором успешного управления организацией. Эта теория подвергается критическому анализу цели совместной деятельности и способы их достижения; следует заметить, что такой анализ проводится лишь в немногих теориях стратегического управления (Phillips, Freeman, & Wicks, 2003).

Управление заинтересованными сторонами означает не только стремление к максимизации доходов заинтересованных групп. Основными принципами этой теории являются учет интересов и забота о благосостоянии тех, кто может помочь или помешать достижению организацией своих целей. В этом смысле теория заинтересованных сторон во многом напоминает некоторые альтернативные модели стратегического управления, например теорию зависимости от ресурсов. Однако кроме решения традиционных задач максимизации доходов заинтересованных сторон теория заинтересованных сторон обязывает менеджеров уделять внимание также интересам и благосостоянию некоторых групп, не являющихся группами акционеров. Существуют заинтересованные группы, которые поддерживают с организацией чисто инструментальные отношения (в основном это обусловлено властью, которой они обладают), но, кроме того, помимо обычных акционеров есть и другие легитимные с правовой точки зрения заинтересованные стороны. Филлипс и др. (Phillips et al., 2003) считают, что теории заинтересованных сторон на текущей стадии ее развития грозит опасность, по крайней мере, с двух направлений: это опасность критического извращения и опасность «дружественного искажения». К критическим извращениям относятся, в частности, утверждения, что эта теория оправдывает оппортунизм управленцев и что она не способна обеспечить достаточную спецификацию целевых функций компании. К дружественным искажениям можно отнести утверждения, что эта теория требует изменения действующего законодательства, что она фактически является социалистической теорией и относится ко всей экономике в целом.

Как отмечают эти же авторы, часто звучат утверждения, что теория заинтересованных сторон предлагает одинаково относиться ко всем заинтересо-

ванным группам независимо от их вклада в общий результат, хотя очевидно, что некоторые группы дают данной компании намного больше, чем остальные. Результатом дискуссий о балансе интересов заинтересованных сторон становятся рекомендации о равенстве, которые находятся в прямом противоречии с точкой зрения некоторых специалистов по организационным структурам и системам вознаграждений. Корпорациям действительно следует стремиться к равномерному (насколько это возможно) распределению выгод среди заинтересованных сторон, но с учетом их относительных вкладов, затрат и рисков. Такая интерпретация баланса интересов, согласно которой выгоды распределяются между сторонами на основании их относительных вкладов в общий успех организации, называется меритократией. Предлагается разделить заинтересованные стороны на две группы: первичные, нормативные (*normative*) и вторичные, деривативные (*derivative*). К нормативным относятся те группы, забота о благосостоянии которых является прямым моральным долгом организации. Именно их следует перечислить в ответ на конструктивный вопрос: «В чьих интересах следует управлять фирмой?» В дискуссиях по этой проблеме к нормативным заинтересованным группам чаще всего относят финансистов, сотрудников фирмы, клиентов, поставщиков и местные общины. К деривативным заинтересованным сторонам относятся группы или индивидуумы, которые могут помочь или навредить организации, но в отношении которых у организации нет прямых моральных обязательств. К ним можно отнести конкурентов, организации активистов различных направлений, террористические организации и средства массовой информации. Управление организацией не направлено на удовлетворение потребностей таких деривативных групп, однако менеджеры, принимая решения, обязаны учитывать их существование. В общем, в теории заинтересованных сторон существует немало убедительных способов, позволяющих организации избежать уравниловки и провести различия между разными заинтересованными сторонами.

Теория заинтересованных сторон — это управленческая концепция этической организационной стратегии. Ее основная идея состоит в том, что успех организации зависит от эффективности управления отношениями с ключевыми группами, такими как клиенты, сотрудники организации, поставщики, общины, финансисты, которые имеют возможность оказывать влияние на достижение целей организации. Задача менеджера заключается в обеспечении поддержки всех этих групп, нахождении баланса их интересов, но при всем при этом менеджер должен стремиться к тому, чтобы организация со временем смогла максимизировать выгоды заинтересованных сторон. В настоящее время в научных и общественных кругах продолжают дискуссии об идентификации групп заинтересованных сторон (Freeman & Phillips, 2002).

Лесити и Уиллкокс (Lacity & Willcocks, 2000a) определяют заинтересованную сторону как группу людей с совпадающими интересами. Сам этот термин широко используется и в практике, и в академических исследованиях проблем ИТ-аутсорсинга. Однако в некоторых из упомянутых выше источников отмечается, что в разных областях понятие «заинтересованная сторона» определяется и трактуется по-разному: финансисты при этом имеют в виду проблему ответственности генерального директора перед акционерами и другими заинтересованными группами, юристы — права собственности, а специали-

сты по теории игр — вообще участников азартной игры. По мнению Лесити и Уиллкокса (2000а), существуют четыре отдельные заинтересованные группы со стороны клиента ИТ-аутсорсинга и три отдельные заинтересованные группы со стороны провайдера: это старшие бизнес-менеджеры компании-клиента, старшие ИТ-менеджеры компании-клиента, сотрудники ИТ-служб компании-клиента, ИТ-пользователи компании-клиента, старшие руководители компании-провайдера, менеджеры компании-провайдера по работе с клиентами и сотрудники ИТ-служб провайдера. Дополнительную группу образуют субподрядчики. Предполагается, что ожидания и цели разных заинтересованных сторон в отношении ИТ-аутсорсинга принципиально различаются. Поэтому использование моральных принципов добросовестного управления для соблюдения интересов разных заинтересованных групп должно способствовать успеху ИТ-аутсорсинга.

Теория границ компаний

Продолжаются споры об определяющих факторах границ компании и их влиянии на ее деятельность. Как утверждают Шиллинг и Стинсма (Schilling & Steensma, 2002), популярная теория транзакционных издержек в настоящее время подвергается критическому анализу, и ее универсальность в плане определения размеров и границ (scale and scope) фирмы ставится под сомнение. Споры идут прежде всего о том, чем определяются границы фирмы: стремлением уменьшить риск оппортунистического поведения (как утверждает теория транзакционных издержек), стремлением получить устойчивые преимущества (как утверждают сторонники теории, ориентированной на ресурсы, и некоторых других теорий), стремлением обеспечить гибкость, способствующую снижению риска (это точка зрения недавно привлекла к себе повышенное внимание в исследованиях возможных вариантов) или комбинациями этих факторов. Теории, исследующие границы фирмы, такие как теория транзакционных издержек или теория зависимости от ресурсов, исходят из принципиально разных мотиваций сохранения иерархического контроля за рыночными контактами, однако все они ориентированы на общие ресурсные и контекстные атрибуты, используемые в качестве предпосылок.

Шиллинг и Стинсма (Schilling & Steensma, 2002) исследуют вопрос о том, каким образом атрибуты приобретаемой технологии влияют на выбор режима управления и каковы промежуточные механизмы этого влияния. Они выяснили, что осознание потенциальных возможностей получения устойчивых преимуществ в значительной степени связано с уникальностью и трудностью имитации. Эти авторы также установили, что осознание риска оппортунистического поведения в значительной степени связано с технологическим динамизмом и трудностью имитации. В соответствии с теорией транзакционных издержек угроза оппортунизма, в свою очередь, повышает вероятность аутсорсинга. Результаты, которые получили Шиллинг и Стинсма, свидетельствуют о том, что при объяснении принятых фирмами решений относительно аут-

сорсинга теория зависимости от ресурсов, теория транзакционных издержек и теория опций (*options perspective*) могут дополнять друг друга. Фирмы могут искать уникальные и трудно поддающиеся воспроизводству ресурсы, которые потенциально способны обеспечить им устойчивые конкурентные преимущества, однако в то же время именно уникальность и невозможность копирования и имитации порождают риск оппортунистического поведения. Потенциальная возможность оппортунизма и высокий уровень неопределенности, связанной с технологическими ресурсами, оказывают сильное влияние на выбор метода управления. В целом все эти результаты говорят о том, что теория зависимости от ресурсов может объяснить причины, по которым фирма стремится использовать именно эти, а не другие ресурсы, однако теория транзакционных издержек и теория опций лучше объясняют выбор метода управления, используемый для получения доступа к этим ресурсам после их выбора.

Поэтому сторонники теории границ фирмы утверждают, что теория зависимости от ресурсов, теория транзакционных издержек и теория опций лишь частично объясняют управленческую мотивацию при решении вопросов относительно границ фирмы. Логическое обоснование решений фирмы о сорсинге технологии имеет многомерную природу. Фирмы стремятся не только получить потенциальные источники конкурентного преимущества, но и не допустить оппортунистического поведения, а также приобрести или сохранить необходимую гибкость (Schilling & Steensma, 2002).

Афуа (Afuah, 2003) предлагает две модели для изучения воздействия появления и распространения Интернета на вертикальные и горизонтальные границы фирм. Он утверждает, что влияние появления и распространения Интернета на границы фирмы является функцией детерминантов, определяющих затраты фирмы, с поправками на информационную зависимость и непрозрачность деятельности фирмы, обеспечивающей создание стоимости, а также организационной технологией, которая обеспечивает поддержку основной деятельности фирмы. Из этих моделей следует, что распространение Интернета расширяет некоторые границы фирмы. Чтобы лучше понять воздействие появления и распространения Интернета на границы фирмы, Афуа идентифицирует детерминанты, определяющие границы фирм. В процессе преобразования исходных продуктов в готовые продукты фирме часто приходится решать вопрос о том, какие продукты лучше закупать у внешнего поставщика. Кроме того, фирма должна решить, какими готовыми продуктами она будет распоряжаться сама, а какие готовые продукты лучше передать в распоряжение другой фирмы. Эти решения определяют вертикальные границы фирмы. После установления вертикальных границ следует выбрать масштабы и рамки деятельности фирмы, т. е. определить ее горизонтальные границы.

Афуа (2003) установил, что литературу, посвященную определению вертикальных границ компаний, можно разделить на две категории. Первая категория: исследователи утверждают, что решения о том, осуществлять ли ту или иную деятельность своими силами или через рыночные механизмы, компании принимают, исходя из соображений эффективности. Вторая категория: исследователи утверждают, что решения о том, осуществлять ли ту или иную деятельность своими силами или через рыночные механизмы, компании принимают, исходя из соображений стратегического позиционирова-

ния. Так как Интернет обеспечивает огромные возможности для сокращения затрат, то Афуа в своем исследовании уделяет внимание в основном первой категории, в которой возможно прослеживание аргументации. Таким образом, решение о том, производить ли вводный продукт внутри фирмы или передать эти операции на аутсорсинг, зависит от сравнения затрат на внешнее производство компонентов и внешних транзакционных издержек с затратами на внутреннее производство и внутренними транзакционными издержками. Если внешние затраты выше внутренних, фирма возвращается к вертикальной интеграции для производства исходных продуктов собственными силами. Горизонтальные границы фирмы определяются тем, в какой мере ее деятельность позволяет реализовать эффект масштаба, т.е. темпами снижения удельных затрат за счет роста масштаба производства. Как правило, при расширении фирмы удельные производственные затраты (средние затраты) снижаются. Однако административные затраты на координацию деятельности фирмы при этом возрастают. При некотором уровне производства удельные затраты начинают возрастать; это происходит в тот момент, когда темпы роста бюрократических расходов на координацию деятельности разросшейся фирмы начинают превышать темпы снижения удельных затрат за счет роста объемов производства. Таким образом, расширение или сжатие горизонтальных границ фирмы, обусловленное появлением и распространением Интернета, является функцией его влияния на объем производства, который в свою очередь зависит от воздействия на детерминанты, определяющие системные производственные затраты и административные затраты на координацию деятельности.

Если Афуа исследовал влияние Интернета на границы компаний, то Хитт (Hitt, 1999) изучал влияние всего комплекса информационных технологий на границы компаний. В своей предыдущей работе Хитт предположил, что влияние информационных технологий на координацию должно приводить к изменению границ компаний. Этим он аргументировал проведение исследования зависимости между информационными технологиями и границами компаний, и на основе результатов этого исследования он выдвинул предположение о влиянии информационных технологий на координационные затраты. Полученные результаты свидетельствуют о наличии сильной негативной связи между информационными технологиями и вертикальной интеграцией и менее выраженной положительной связи между информационными технологиями и диверсификацией. Они свидетельствуют в пользу его гипотезы о влиянии информационных технологий на сокращение внутренних и внешних координационных затрат, причем влияние информационных технологий на внешние координационные затраты более сильное и устойчивое. Кроме того, эти результаты поддерживают более ранние выводы теоретического анализа относительно связи информационных технологий с изменением границ компаний и подтверждают эффективность подхода к оценке воздействия информационных технологий на крупномасштабные организационные структуры на основании координационных издержек.

Вопрос о том, чем определяются границы фирмы, рассматривается во многих теоретических работах. В рамках одного из направлений, прослеживаемых в этой литературе, предполагается, что границы фирмы от-

ражают реакцию организации на проблемы стимулирования, связанные со специфическими инвестициями в физический или человеческий капитал. Значительная часть описанных в литературе эмпирических исследований, посвященных определению границ компаний, посвящена проверкам предположений, выдвинутых в рамках этого теоретического направления. Ученые нашли доказательства, подтверждающие эти предположения для широкого диапазона снабженческих контекстов. Гарикано и Хаббард (Garicano & Hubbard, 2003) отмечают, что недавно некоторые теоретики выдвинули предположение, что границы компаний отражают разделение труда между индивидуумами. Совокупность задач, координируемых в рамках одной фирмы или нескольких фирм, зависит от степени профессиональной специализации индивидуумов. Хотя конкретные ситуации, на которые обращают внимание эти теоретики, разнятся между собой, все вместе они означают отход от прежних теорий, фигурировавших в литературе: гораздо меньший акцент делается на специфичности, и гораздо больший — на проблемах, связанных с разделением труда, таких как специализация и распределение работ. Эта теоретическое направление имеет большое значение, так как оно, вероятно, сможет интерпретировать границы компаний в самых разных контекстах, в которых специфичность не оказывает значительного влияния на побудительные мотивы индивидуумов.

Границы компаний, определяемые через границы схем разделения доходов между индивидуумами, отражают компромиссы, связанные с распределением работы (*referral problems*), т. е. с проблемами согласования экономических возможностей с эффективностью работы индивидуумов. Суть дела состоит в следующем: индивидуумы, обладающие профессиональными навыками, могут получить частным образом информацию об экономических возможностях, в отношении использования которых другие лица находятся в более выгодном положении. Такое возможно, например, когда клиент обращается к юрисконсульту, являющемуся специалистом по налоговому законодательству, с вопросом, относящимся к сфере корпоративного права. Тут возникает проблема стимулов, потому что частная информация о таких возможностях имеет большую ценность, и проблема ее передачи неразрывно связана с неприятной проблемой выбора. Выдвинуто иное предположение: что границы компаний отражают компромиссы, связанные с проблемой одновременного выполнения многих заданий, т. е. с проблемами мотивации, обеспечивающей эффективное распределение усилий индивидуумов для выполнения всех заданий. Если побудительные механизмы несовершенны, то сильные стимулы, например передача индивидуумам в собственность части физических активов, могут привести к неэффективному распределению их усилий (Garicano & Hubbard, 2003).

Обе эти теории подчеркивают связь между разделением труда и границами компании. Согласно одной из самых старых идей в экономической науке прибыль от специализации возрастает с увеличением размеров рынка. В случае ИТ-аутсорсинга границы компаний определяются существованием рынков, достаточно больших для такого типа специализации. При наличии крупных рынков для ИТ-услуг, предлагаемых провайдерами, компании-клиенты будут передавать на аутсорсинг все больше своих внутренних ИТ-функций.

Теория социального обмена

Первоначально теория социального обмена разрабатывалась с целью изучения межличностных обменов, которые не являются чисто экономическими. На начальном этапе эту теорию разрабатывали несколько ученых-социологов, которые рассматривали социальное поведение людей с точки зрения обмена ресурсами. Необходимость в социальном обмене обусловлена недостатком ресурсов, что побуждает субъектов взаимодействовать друг с другом для получения необходимых исходных продуктов. Социальный обмен можно определить как добровольные действия индивидуумов, стремящихся получить (и как правило, действительно получающих) прибыль с помощью других индивидуумов. Социальный обмен можно рассматривать как непрерывный взаимовыгодный процесс, в рамках которого выполняемые действия зависят от вознаграждающей (rewarding) реакции других людей. Между социальным обменом и экономическим обменом существуют важные различия. Социальные обмены могут иметь, но могут и не иметь своими последствиями внешние выгоды с объективным экономическим эффектом. В отличие от экономического обмена выгоды от социального обмена во многих случаях четко не формулируются и могут предоставляться на добровольной основе. Поэтому партнеры по социальному обмену не уверены в том, что они обязательно получают выгоды. Таким образом, теория социального обмена исследует социальные связи между субъектами, обеспечивающие обмен ресурсами и выгодами. Хотя первоначально эта теория рассматривала лишь индивидуальный уровень, теперь она экстраполируется на общекорпоративный и межорганизационный уровни (Das & Teng, 2002a). Социальные обмены могут быть ограниченными и генерализованными. К ограниченным социальным обменам относятся обмены, при которых две стороны непосредственно обмениваются между собой товарами и/или услугами; такие обмены называют также диадическими или взаимными. К генерализованным (обобщенным) социальным обменам относятся обмены, в которых участвует целая группа или как минимум три стороны; при этом прямая взаимная выгода отсутствует. Другими словами, то, что А получает от Б, не зависит от того, что А дает Б. Отношения, складывающиеся при ИТ-аутсорсинге, как правило, соответствуют категории ограниченного социального обмена.

Теория социального обмена считается одной из самых первых теорий социального поведения: ведь любое взаимодействие между индивидуумами представляет собой обмен ресурсами. Под таким обменом подразумевается не только материальный обмен, при котором используют, например, товары и деньги, но и нематериальный обмен, который имеет место при дружеских и иных отношениях социального характера. Основная посылка теории социального обмена заключается в том, что стороны завязывают и поддерживают отношения с надеждой на то, что за это они будут вознаграждены (Lambe, Wittmann & Spekman, 2001).

Теория социального обмена утверждает, что взаимодействие при обмене приводит к экономическим и/или социальным результатам. Через некоторое время каждая сторона, участвующая в отношениях обмена, сравнивает достиг-

нутые экономические и социальные результаты с результатами, которые можно получить, используя другие варианты обмена. Это определяет зависимость сторон от отношений обмена. Со временем положительные экономические и социальные результаты повышают доверие партнеров друг к другу и усиливают стремление продолжать такие отношения обмена. Кроме того, со временем положительные взаимодействия при обмене приводят к формированию разумных правил обмена, определяющих отношения партнеров по обмену. В этих постулатах неявно присутствуют четыре основных допущения теории социального обмена: (1) взаимодействие при обмене приводит к экономическим и/или социальным результатам; (2) со временем эти результаты сравнивают с результатами других вариантов обмена с целью определения зависимости от отношений обмена; (3) со временем положительные результаты повышают доверие фирмы к торговому партнеру (торговым партнерам) и укрепляют их стремление поддерживать такие отношения обмена; (4) со временем положительные взаимодействия при обмене приводят к формированию рациональных правил обмена, которыми люди руководствуются в рамках отношений обмена (Lambe et al., 2001).

В исследованиях по социальному обмену широко используется термин «приверженность» или «вовлеченность» (commitment). Ее можно определить следующим образом: участвующий в обмене партнер считает, что сложившиеся у него отношения с другим партнером настолько важны, что он готов приложить максимум усилий для их сохранения. То есть «вовлеченная» сторона убеждена в том, что ей следует управлять этими отношениями таким образом, чтобы они сохранялись неопределенно долгое время.

Выражение «удовлетворенность» применительно к отношениям обмена тоже часто используется в исследованиях по социальному обмену. В данном случае термин «удовлетворенность» можно определить как удовлетворенность результатами деятельности, иными словами, что транзакция отвечает ожиданиям партнеров, с учетом продуктивных и непродуктивных атрибутов. Удовлетворенность можно оценить только после оценки всех аспектов рабочих отношений. Состояния удовлетворенности и неудовлетворенности соответственно отражают ощущение адекватности или неадекватности вознаграждения за вклад в эти отношения. Примером удовлетворенности может быть одобрение в целом результатов соглашения по аутсорсингу. В исследованиях этот термин используется как операционализация (operationalization) успеха отношений обмена. Согласно теории социального обмена удовлетворенность играет существенную роль во взаимоотношениях. Компании, которые получают выгоды, соответствующие их ожиданиям или превосходящие их, т.е. результаты как минимум не хуже тех, которые обеспечиваются при использовании альтернативных вариантов, будут стремиться поддерживать и развивать эти отношения. Удовлетворенность служит критерием оценки компанией результатов взаимоотношений с партнером. И хотя этот критерий не всегда отражает партнерскую оценку альтернативных вариантов, он все же позволяет получить общее впечатление о результатах сотрудничества (Lambe et al., 2001).

Теория социального обмена изучает международные связи, такие как глобальный аутсорсинг, в контексте переговорного процесса. Главные

концепции этой теории — это эквивалентность (справедливость) и обусловленность (быстрота реагирования). Для международных компаний-участниц серьезной проблемой является точный выбор способа обмена. Чем точнее выбран способ обмена, тем меньше вероятность неверной интерпретации поступков партнера. В то же время чем точнее выбран способ обмена, тем меньше у компаний-участниц поводов заниматься анализом этих отношений. Друкмэн (Druckman, 1998) противопоставил функцию процессов обмена для регулирования взаимоотношений процессам решения проблем, которые могут привести к изменению (и улучшению) взаимоотношений. При сравнении он использовал такие параметры, как число компаний-участниц и универсальность правила взаимности, а также альтернативные концепции процессов обмена. По результатам этого исследования можно сделать вывод, что для длительного сотрудничества необходима твердая, но одновременно и гибкая стратегия.

Если в сфере международных связей возникает напряженность, то для ее смягчения используют подход, называемый постепенной и взаимной инициативой по смягчению напряженности. Самая интересная особенность этого подхода — идея выдвижения односторонних инициатив или выполнение несогласованных действий. Многие исследования документально подтверждают эффективность примирительных инициатив, позволяющих разрешать противоречия на разных уровнях спирали конфликтов. Кроме того, в этих исследованиях определены условия, в рамках которых данная стратегия обеспечивает ту или иную степень успеха. Установлено, в частности, что результативность инициатив повышается, если сопутствующая информация представляется четко и ясно, если отсутствуют бюрократические конфликты, связанные с реакцией на данную инициативу, если достижение цели данной инициативы не сопряжено с рисками. В то же время, если компания выдвигает инициативу, реализация которой превосходит ее возможности, или если целью инициативы является эксплуатация других фирм, то вероятность наладить сотрудничество невелика (Druckman, 1998).

Теория социального обмена подразумевает наличие заинтересованных сторон, которые взаимодействуют с другими заинтересованными сторонами для достижения собственных целей, которых они не могут достичь самостоятельно. Основные характеристики социального обмена — это заинтересованность и взаимозависимость. Двое влюбленных дарят друг другу нежные и взаимные чувства, две корпорации объединяют ресурсы для производства нового продукта, две компании (провайдер и клиент) заключают долгосрочное соглашение по аутсорсингу — во всех этих случаях базовый принцип взаимодействия один и тот же. Две или более действующих сторон, у каждой из которых есть нечто, ценное для другой стороны, принимают решение относительно того, имеет ли им смысл произвести обмен, и если да, то в каких количествах. Обычно такие стороны рассматриваются как бесстрастные (не подверженные влиянию эмоций) существа, которые получают информацию, целенаправленно обрабатывают ее и принимают решения, определяющие характер и структуру обмена с другими сторонами. Лолер и Тай (Lawler & Thye, 1999) исследовали вопрос о том, каким образом можно было бы «встроить» эмоции в теорию социального обмена. Тщательное изучение большого

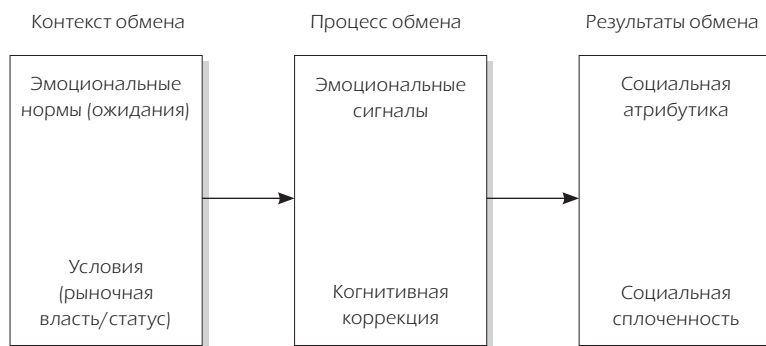


Рис. 4.2. Проникновение эмоций в процесс обмена (Lawler & Thye, 1999)

числа обычных отношений обмена позволило сделать вывод, что в действительности эмоции проникают в процессы социального обмена и пропитывают их. Дружеские отношения под влиянием сильного чувства близости или радости часто укрепляются; чувство страха или гнева может привести к поглощению компании; экономическое партнерство может процветать, если оно порождает положительные чувства, например уверенность или удовольствие. Контекст обмена может нести заметную эмоциональную окраску, он способствует выработке конкретных эмоциональных критериев и помогает принимать корректирующие меры, если эмоции очевидны или ясно выражены. В процессе обмена индивидуумы могут испытывать чувства доброты, удовлетворенности, облегчения и возбуждения. Результат социального обмена может вызвать чувство гордости или стыда, направленное на самого себя, или чувство благодарности или гнева, направленное на других. Лолер и Тай (Lawler & Thye, 1999) уверены, что динамика эмоций играет в социальном обмене более значительную роль, чем до сих пор было принято считать. Они определяют эмоцию как сравнительно краткое положительное или отрицательное оценочное состояние, содержащее неврологические и когнитивные элементы. Эмоции — это внутренние состояния, которые не полностью контролируются самими субъектами.

Лолер и Тай (Lawler & Thye, 1999) определили шесть подходов, которые охватывают основные элементы контекста, процесса и результатов обмена. Установлено логическое соответствие между этими элементами (см. рис. 4.2). В рамках контекста обмена фундаментальными причинами реально испытываемых эмоций являются структурно-реляционные условия, а эмоциональные нормы оформляют их выражение или проявление. В рамках контекста обмена эмоции обладают сигнальными функциями и для нас, и для других; они могут повлиять на то, как участники воспринимают друг друга в текущих взаимодействиях и как они будут воспринимать друг друга в будущих взаимодействиях. Результаты обмена, такие как частота и характер обмена, генерируют еще один слой эмоций, которые усиливают или ослабляют социальную сплоченность в случае их выражения в связи с отношениями обмена, а также сетями и группами.

Сравнение теорий

Выше мы представили читателю 11 теорий, затрагивающих проблемы аутсорсинга. В таблице, представленной на рис. 4.3, эти теории сравниваются между собой, точнее, сравниваются предлагаемые ими рекомендации в отношении аутсорсинга. Мы считаем, что некоторые из этих теорий указывают на возможности аутсорсинга (это теория ключевой компетентности, теория зависимости от ресурсов, теория транзакционных издержек, неоклассическая экономическая теория и теория границ компаний), в то время как другие указывают на ограничения (теория контрактов, теория альянсов и партнерства, теория отношений обмена, теория социального обмена, теория агентских отношений и теория заинтересованных сторон).

В таблице, представленной на рис. 4.4, сравниваются рекомендации, предлагаемые этими теориями на следующем этапе, когда аутсорсинг уже осуществляется и клиент и провайдер хотят обеспечить успешную реализацию соглашения об аутсорсинге. Как видно из этой таблицы, разные теории по-разному смотрят на то, что нужно делать, чтобы обеспечить результирующий успех отношений аутсорсинга. И хотя разные теории предлагают разные рекомендации, все они вместе, взятые в совокупности, представляют критические факторы успеха при реализации соглашения по аутсорсингу.

Пример: British Aerospace

Обсуждение вариантов аутсорсинга в British Aerospace (BA) началось в 1992 г., когда компания переживала финансовый кризис. EDS по собственной инициативе обратилась к финансовому директору этой корпорации с предложением исключить ИТ-активы корпорации из бухгалтерского баланса. Хотя предложение EDS выглядело привлекательным, BA поняла, что ей необходима более подробная информация.

Началось полномасштабное исследование возможностей ИТ-аутсорсинга. В целом процесс обсуждения и принятия решения продолжался полтора года, и в нем участвовали приглашенные внешние эксперты, в частности юристы, разработчики финансовых моделей, аудиторы заявок на предложения (RFP), аудиторы внутреннего предложения и технические эксперты. В конце 1992 г. директор корпорации по информационным технологиям создал две независимые группы: группу оценки аутсорсинга из шести человек и группу инсорсинга для разработки «домашнего» предложения.

Внутреннее предложение не рассматривалось в качестве эффективной альтернативы предложениям внешних провайдеров; оно должно было просто помочь компании определить свои внутренние возможности и получить полезную информацию для проведения сравнительного тестирования (бенчмаркинга), которую можно было бы использовать при обсуждении вариантов аутсорсинга с внешними провайдерами.

Теория	Что следует передавать на аутсорсинг
Теория ключевой компетентности	Все ИТ-функции, периферийные для данной компании по отношению к производству товаров и/или услуг для рынка
Теория зависимости от ресурсов	Все ИТ-функции, для самостоятельного конкурентоспособного исполнения которых у компании не хватает стратегических ресурсов; стратегическими ресурсами при этом считаются ресурсы уникальные, ценные, трудные для воспроизводства, доступные и годные для использования и труднозаменяемые
Теория транзакционных издержек	Все ИТ-функции, для которых выгода от передачи их на аутсорсинг превышает транзакционные издержки; при этом под выгодой понимается как увеличение доходов, так и сокращение затрат
Теория контрактов	Только те ИТ-функции, в отношении которых компания может гарантировать или хотя бы ожидать, что провайдер и клиент будут демонстрировать одинаковое поведение в отношении соблюдения контракта; обычные формы поведения в рамках контракта подразумевают ролевую цельность, взаимность, обеспечение планирования, выполнение согласованных действий, гибкость, контрактную солидарность, надежность, ограничение использования рыночной власти, право собственности на имущество (<i>proprietary of means</i>) и гармонизацию социальной среды
Неоклассическая экономическая теория	Все ИТ-функции, которые внешний провайдер может реализовать с меньшими затратами, чем сама компания
Теория альянсов и партнерства	Только те ИТ-функции, для которых компания может гарантировать налаживание (или хотя бы ожидать налаживания) отношений партнерства или альянса с провайдером, подразумевающих взаимозависимость партнеров, основанную на доверии, позитивном опыте, взаимопонимании, гибкости, сотрудничестве, общих ценностях, целях и подходах к решению проблем, межличностных связях и регулярных контактах
Теория отношений обмена	Только те ИТ-функции, в отношении которых компания легко сможет обеспечить разработку и соблюдение общих с провайдером норм, определяющих поведение в трех основных областях: это гибкость, обмен информацией и солидарность
Теория социального обмена	Только те ИТ-функции, при реализации которых каждая из сторон может обеспечить соблюдение своих интересов в рамках отношений с другой стороной, также отстаивающей свои интересы, и достичь собственных целей, которых она не могла бы достичь самостоятельно и без нанесения ущерба другой стороне
Теория агентских отношений	Только те ИТ-функции, в отношении которых агент (провайдер) и принципал (клиент) имеют общие цели и одинаковые представления о приемлемых и неприемлемых рисках
Теория границ компаний	Все ИТ-функции, которые соответствуют рекомендациям некоторых других теорий, в первую очередь теории зависимости от ресурсов и теории транзакционных издержек
Теория заинтересованных сторон	Только те ИТ-функции, для которых можно соблюсти баланс интересов между заинтересованными сторонами; применительно к ИТ-аутсорсингу заинтересованными сторонами являются, в частности, бизнес-менеджеры, ИТ-менеджеры, менеджеры-пользователи и ключевые сотрудники ИТ-службы компании-клиента, а также бизнес-менеджеры, менеджеры по работе с клиентами и ключевые сотрудники, обеспечивающие обслуживание компании-провайдера

Рис. 4.3. Возможности и ограничения аутсорсинга в свете разных теорий

Теория	Что необходимо для эффективного управления аутсорсингом
Теория ключевой компетентности	Для успешной реализации аутсорсинга необходимо, чтобы компания могла четко идентифицировать свои потребности в отношении информационных технологий и управлять ИТ-услугами, получаемыми от провайдера
Теория зависимости от ресурсов	Способность интегрировать ИТ-ресурсы провайдера с собственными ИТ-ресурсами и совместно эксплуатировать их с целью производства конкурентоспособных товаров и/или услуг; примером ресурса в данном случае может служить опыт провайдера в области использования ИТ-приложений, в которой компания-клиент имеет недостаточный опыт
Теория транзакционных издержек	Минимизация транзакционных издержек путем сокращения потребности в длительном использовании специфичных ИТ-активов, увеличения частоты транзакций, уменьшения сложности и неопределенности ИТ-заданий, совершенствования измерений показателей, уменьшения зависимости от других транзакций
Теория контрактов	Полный ИТ-контракт на основе информационной симметрии в прогнозируемой среде, с возможностью корректировок, препятствующих оппортунистическому поведению в среде эффективного сотрудничества, с балансом рыночной власти между клиентом и провайдером, так что является инструментом управления, определяющим права принятия решений и обязанности по совершению действий
Неоклассическая экономическая теория	Способность интегрировать ИТ-ресурсы провайдера с собственными ИТ-ресурсами и совместно эксплуатировать их с целью производства конкурентоспособных товаров и/или услуг; примером такой услуги в данном случае может служить эксплуатация провайдером коммуникационной сети клиента
Теория альянсов и партнерства	Накопление опыта работы в рамках альянсов, подготовка менеджеров для работы в рамках альянсов, развитие способностей и возможностей выявления потенциальных партнеров
Теория отношений обмена	Разработка и обеспечение соблюдения норм, общих для обеих сторон
Теория социального обмена	Возможность получения в рамках обмена между клиентом и данным провайдером социальных и экономических результатов, превышающих результаты, которые можно было бы получить в рамках альтернативных обменов; со временем получение позитивных экономических и социальных результатов укрепляет взаимное доверие партнеров и их стремление к продолжению отношений обмена; это стремление чрезвычайно важно, поскольку именно уверенность сторон-участниц обмена в необходимости продолжения отношений обмена гарантирует максимум усилий для их сохранения с обеих сторон
Теория агентских отношений	Принципал (клиент) должен иметь возможность легко и без больших затрат проверить, что на самом деле делает агент (провайдер); кроме того, для предотвращения оппортунизма агента следует использовать стимулы, корректирующие поведение, и стимулы, нацеленные на достижение нужных результатов
Теория границ компаний	Предоставление ИТ-услуг в организационной среде должно изменять границы между фирмой, осуществляющей сорсинг (фирмой-потребителем), и фирмой, располагающей нужной технологией (фирмой-источником) ясным и недвусмысленным образом; это достигается за счет четкого и строго соблюдаемого разделения труда между клиентом и провайдером

Рис. 4.4. Рекомендации по эффективному управлению отношениями ИТ-аутсорсинга, предлагаемые разными теориями

Теория	Что необходимо для эффективного управления аутсорсингом
Теория заинтересованных сторон	Необходимо наладить эффективное общение с заинтересованными сторонами и между заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить непрерывную поддержку всех заинтересованных сторон, обеспечить баланс их интересов и организовать ИТ-аутсорсинг таким образом, чтобы каждая из заинтересованных сторон могла достичь своих целей

Окончание рис. 4.4

В декабре 1992 г. группа аутсорсинга отправила информационные запросы 20 потенциальным провайдерам. В марте 1993 г. 10 провайдеров были приглашены на встречу претендентов. Спустя две недели пять провайдеров прислали короткие предложения и провели трехчасовую презентацию. К апрелю группа аутсорсинга сократила список провайдеров-претендентов до трех.

В июне 1993 г. ВА направила этим провайдерам полноценную заявку на предложения (RFP), которая касалась большей части инфраструктуры, разработки приложений и поддержки приложений и включала в себя оценки затрат на обеспечение соответствующих ресурсов, включая почти 1500 сотрудников ИТ-служб. Оценки затрат делались на основании предложения, представленного в рамках инсорсинга.

Хотя ВА планировала передать на аутсорсинг большинство приложений, она чувствовала, что провайдер не сможет обеспечить более дешевое программное обеспечение, потому что ВА пришлось бы заплатить торговую надбавку. Вместо этого ВА искала возможности извлечения выгоды, например, за счет получения бесплатного программного обеспечения от других клиентов. ВА планировала сохранить у себя примерно 300 специалистов по информационным технологиям для обеспечения ключевых ИТ-возможностей, включая ИТ-стратегию, управление контрактом, управление отношениями и стратегические ИТ-системы.

После рассылки формальных заявок на предложения, группа аутсорсинга пригласила претендентов побывать на местах. В качестве ответного шага претенденты пригласили ВА посетить несколько информационных сайтов провайдеров. Эти визиты прояснили для ВА потребность в составлении всеобъемлющего и подробного контракта. В частности, группе аутсорсинга были нужны состоятельные данные о ценах и об услугах, включая стандартные соглашения об уровнях обслуживания примерно для 500 различных услуг. ВА также отклонила идею партнерства, потому что ИТ-провайдеры и клиенты не предполагали делиться доходами и не собирались отвечать по долгам друг друга.

В июле 1993 г., три оставшихся в списке провайдера представили свои окончательные предложения. ВА чувствовала, что все три претендента были нацелены на победу в торгах, потому что они уже потратили много времени и ресурсов на участие в торгах. По имевшимся оценкам, со стороны каждого провайдера в этом процессе участвовало около 30 сотрудников, и каждый провайдер в целом затратил на участие в торгах около 3 млн ф. ст.

В августе один из провайдеров был исключен из списка претендентов, потому что предложенная им цена была на 20% выше, чем у двух других про-

вайдеров. По иронии судьбы именно этот провайдер знал компанию ВА лучше других по прошлым деловым контактам. Этот провайдер признал, что его предложение было более дорогостоящим, потому что он просто не верил некоторым пунктам заявки на предложения. Два оставшихся внешних предложения и внутреннее предложение практически совпадали по ценам (разница составляла не более 1%). Внутреннее предложение показало, что ВА могла бы конкурировать с внешними провайдерами в отношении цен, но при этом провайдеры могли также делать много такого, что ВА не смогла бы делать самостоятельно. Поставки потребовали бы начальных инвестиционных затрат для осуществления тактических мер по сокращению затрат, например консолидации центров данных. Внешние аудиторы отметили, что для реального получения экономии ВА первоначально придется нанять 50 сотрудников. Но в итоге предложение, представленное в порядке инсорсинга, сыграло свою роль и укрепило позиции ВА на переговорах. На этой стадии основная цель аутсорсинга изменилась, и главное внимание теперь уделялось уже не сокращению затрат, а генерированию добавленной стоимости.

С августа по ноябрь 1993 г. к оценке двух оставшихся претендентов привлекались различные подразделения компании. Некоторые из них не извлекли бы никакой финансовой выгоды из аутсорсинга, и они выступали против этих предложений. Директор ВА по информационным технологиям настойчиво утверждал, что для привлечения внешнего провайдера все ИТ-функции необходимо выставить на аукцион,

Контракт выиграла компания CSC. Одной из причин ее победы было то, что она провела в подразделениях ВА очень интенсивный маркетинг. В частности, CSC ответила на множество жестких вопросов относительно добавленной стоимости при аутсорсинге. В итоге эта стратегия децентрализованного маркетинга позволила CSC завоевать симпатии сотрудников отделов. Кроме того, успех CSC отчасти был обусловлен ее опытом работы в аэрокосмической отрасли и ее умением говорить на языке бизнеса.

В ноябре 1993 г. был представлен окончательный вариант предложения, который был одобрен на уровне советов директоров. Следующие четыре месяца были потрачены на аудиторскую проверку (*due diligence*) данных заявки на предложение. В течение этого времени CSC могла бы изменить свое предложение, если бы в этой заявке обнаружились какие-либо неверные или отсутствующие пункты. Кроме того, в это время были составлены также соглашения об уровнях ИТ-обслуживания (SLA) для всей корпорации в целом и для 14 ее подразделений.

Пример: North Cape Minerals

Компания North Cape Minerals AS (www.ncm.no) — ведущий поставщик минерального сырья для сталелитейной, стекольной и керамической промышленности. В 2003 г. North Cape Minerals AS купила норвежскую компанию по добыче минералов AS Olivin, которая в конце 2004 г. объединилась с North Cape

Minerals AS (NCM). После слияния компаний NCM наняла около 500 человек, а ее совокупные доходы превысили 1 млрд норвежских крон.

NCM выбрал решение цепочки поставок от IBS (www.ibs.no), а эксплуатировать и обслуживать это решение, которое содержит также офисные инструменты и общую инфраструктуру, будет компания Ementor. Новая бизнес-система должна улучшить управление группой NCM в стратегическом и операционном отношении. После ее развертывания NCM будет проще сосредоточиться на своих клиентах, повышении производительности и сокращении затрат за счет повышения эффективности, стандартизации и интеграции процессов во всех звеньях цепочки создания стоимости. Развертывание этого нового решения для цепочки поставок обеспечит NCM участие примерно 150 пользователей в Норвегии, Швеции, Польше, Германии и Англии.

Решение для аутсорсинга от Ementor будет поставлено с предприятия ASP. Таким образом, NCM не придется формировать свою операционную среду, и она сможет сосредоточиться на совершенствовании своего основного бизнеса. В дополнение к решению IBS Ementor поставит офисные инструменты в рамках обслуживания ASP, в частности, MS Office XP, Lotus Domino, Lotus Notes, WinZip и Acrobat Reader. Ementor гарантирует защиту от вирусов, технологию клиент-терминалов («тонких» клиентов) и резервирование программ и решений. Ementor будет использовать серверы Intel, сервер IBM AS/400, принтеры, графопостроители, копировальные устройства и рабочие места на основе ПК («толстых» клиентов). Важной составной частью обслуживания в рамках аутсорсинга является управление лицензиями и оборудованием. Все услуги, предоставляемые в соответствии с этим соглашением, жестко привязаны к требованиям соглашений об уровнях обслуживания (SLA), причем на тот случай, если Ementor не сможет обеспечить обслуживание на уровне, оговоренном в соглашениях SLA, предусмотрены внушительные штрафы.

«Инфраструктурная и операционная компетентность Ementor весьма впечатляет. Плата за услуги и время реакции также очень хороши. Но основная причина нашего выбора — это широта диапазона решений и услуг, предлагаемых Ementor, и в будущем это будет очень важно для North Cape Minerals», — говорит системный администратор из North Cape Minerals Гутторм Римстад (источник: Питер Спиллинг, Ementor, письмо по электронной почте от 21 мая 2004 г.).

Пример глобальной сделки

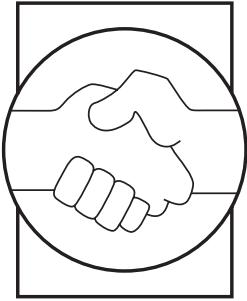
Компания ABB является лидером в сфере энергетических технологий и технологий автоматизации, которые позволяют ее коммунальным и промышленным клиентам повышать эффективность работы, уменьшая при этом воздействие на окружающую среду. Группа компаний ABB Group работает примерно в 100 странах, и общая численность ее сотрудников составляет примерно 105 тыс. чел. Материнская компания находится в Швейцарии. Общие доходы ABB Group составляют 18,8 млрд долл.

История компании ABB восходит к концу XIX столетия и представляет собой длинную цепочку блестящих инноваций и технологического лидерства во многих отраслях. В 1883 г. в Стокгольме была создана компания *Elektriska Aktiebolaget* — изготовитель систем электрического освещения и генераторов. Через несколько лет, в 1890 г., в результате слияния возникла компания *Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget*, название которой позже сократилось до *Asea*. В начале 1900-х гг. *Asea* сыграла главную роль в электрификации шведской промышленности, железных дорог и жилых домов. Позже она вывела свой бизнес на международный уровень, и в 1980-х гг. *Asea* была одной из 10 крупнейших в мире компаний в сфере энергетических технологий. В 1986 г., за год до слияния с *Brown, Boveri & Cie (BBC)*, доходы *Asea* составляли 46 млрд шведских крон, а число ее сотрудников составляло 71 000. Компания *Brown, Boveri & Cie (BBC)* была создана в Бадене (Швейцария) в 1891 г. Уже вскоре после своего возникновения BBC стала первой компанией, осуществившей передачу переменного тока высокого напряжения. Компания продолжала изобретать множество важнейших новых технологий и устройств — различных электрических машин типа двигателей и генераторов, газовых турбин для производства электричества, технологий локомотивов, трансформаторов и систем управления. В 1986 г., за год до слияния с *Asea*, доходы BBC составили 58 млрд шведских крон, а число ее сотрудников по всему миру насчитывало 97 000. В 1988 г. *Asea* и BBC объединились, образовав *Asea Brown Boveri Ltd. (ABB)*, одну из самых крупных электротехнических компаний в мире. В последующие годы в рамках крупномасштабной программы расширения ABB приобрела еще несколько компаний. В 2002 г. ABB упростила свою раздробленную структуру, чтобы сосредоточиться на двух основных областях бизнеса: энергетических технологиях и технологиях автоматизации. Она продала свой отдел финансовых услуг, отдел нефти, газа и нефтехимических продуктов и свой бизнес в области создания систем. Ликвидация неосновных направлений бизнеса продолжалась и в 2003 г. (ABB Group, 2004a, 2004b).

Двадцать восьмого июля 2003 г. ABB и IBM подписали 10-летнее соглашение по аутсорсингу примерно 90% операций обслуживания инфраструктуры ABB, предусматривавшее передачу IBM больше 1200 сотрудников. В деньгах это соглашение оценивалось в 1,1 млрд долл., и основой для него послужили хорошо налаженные отношения между этими двумя компаниями. Этот контракт стал частью стратегии ABB, позволяющей ей сосредоточиться на основных направлениях своего индустриального бизнеса, которая должна также позволить ABB за этот период существенно сократить затраты. С учетом экспериментальных контрактов на общую сумму около 600 млн долл., подписанных в четвертом квартале 2001 г., полная стоимость этих отношений за 10 лет приближается к 1,7 млрд долл. Ответственность за эксплуатацию и поддержку инфраструктуры в 14 странах Европы и Северной Америки (которая составляет примерно 90% всей инфраструктуры ABB) должна взять на себя IBM Global Services. Сделка предусматривает прием ею в управление серверов, операционных систем, корпоративных сетей, персональных компьютеров и «справочных столов».

Системы управления в сфере энергетических технологий и технологий автоматизации считались частью основного бизнеса ABB. Компания имела не-

сколько лабораторий, разрабатывающих соответствующие индустриальные ИТ-решения. Одно из индустриальных ИТ-решений позволило клиентам АВВ улучшить управление своими инсталляциями и связываться со своими собственными провайдерами и клиентами в реальном времени. Стандартные приложения, такие как системы планирования корпоративных ресурсов (ERP-системы), этим соглашением по аутсорсингу не охватывались. АВВ в значительной степени получила контроль над глобальной ИТ-инфраструктурой. Эта среда имела согласованную сервисную спецификацию во всех странах, где работала АВВ, и общий язык спецификаций. Хотя эта среда не была строго стандартизированной, АВВ имела некоторые важнейшие базовые стандарты. Это была хорошо реализованная инфраструктура, и обслуживал ее хороший и высококвалифицированный персонал. АВВ определила услуги инфраструктуры, которые она обеспечивала своим предприятиям, и предприятия покупали их. Оплата услуг осуществлялась через специальное подразделение.



Стратегия на начальном этапе

Почему ИТ-аутсорсинг часто не обеспечивает ожидаемого сокращения затрат и других выгод? Лесити, Уиллкокс и Фини (Lacity, Willcocks, & Feeny, 1996) ставят этот вопрос и предлагают следующий ответ: потому что менеджеры недостаточно тщательно выбирают ИТ-операции, которые следует передать на аутсорсинг. Мы начнем эту главу с описания особой природы информационных технологий, а затем обсудим возможности поиска альтернативных вариантов и глобальный аутсорсинг. В конце главы представлены предложения относительно стратегического ИТ-планирования и управления проектами.

Особая природа информационных технологий

Информационные технологии — это не просто еще один ресурс, которым следует управлять, как и всяким другим ресурсом. Приступая к разработке стратегии аутсорсинга, необходимо тщательно рассмотреть характеристики каждой ИТ-функции, которую предполагается передать на аутсорсинг. Лесити и Уиллкокс (Lacity & Willcocks, 2001) выделили следующие пять характеристик, отличающих решения относительно ИТ-аутсорсинга:

1. *ИТ-функции неоднородны, они охватывают множество самых разных видов деятельности.* Некоторые ИТ-приложения единственны в своем роде, так как обслуживают собственно бизнес предприятия и его процессы управления. Другие, например бухгалтерские системы, на первый взгляд могут представляться не столь важными, но более серьезное исследование часто показывает, что они обладают собственной ценностью, поскольку обеспечивают межфункциональную интеграцию бизнес-процессов. Передача таких операций на аутсорсинг может снизить эффективность бизнеса, потому что провайдеры не могут понимать всех связей между ИТ и остальными бизнес-процессами.
2. *Возможности информационных технологий продолжают очень быстро развиваться, поэтому прогнозировать ИТ-потребности более чем на*

три года вперед можно лишь с большой долей неопределенности. Хотя на ранней стадии компании предполагают, что провайдеры обеспечат им доступ к новым технологиям, в контрактах по крупным сделкам обычно оговариваются существующие технологии лишь с неопределенными ссылками на то, что появится в будущем. На третий год действия аутсорсингового соглашения большинство компаний обнаруживает, что первоначальный контракт фактически стал для них помехой в освоении новых технологий.

3. *Не существует никакого простого базиса для измерения экономических показателей ИТ-деятельности. Хотя соотношение цены и эффективности улучшается во всех отраслях, лишь в очень немногих из них основные экономические показатели изменяются столь же быстро, как и в сфере информационных технологий. Единица вычислительной мощности, которая в 1965 г. стоила 1 млн долл., сегодня стоит менее 20 тыс. долл. Весьма вероятно, что нынешние компьютерные ресурсы через год будут стоить на 10% меньше, чем сейчас. Высокие темпы изменений в базовой экономике сильно затрудняют руководителям оценку долгосрочных затрат на аутсорсинг. И хотя сегодня перспектива сокращения текущих расходов на обслуживание ИТ в ближайшие 10 лет выглядит для руководителей компании весьма привлекательной, может оказаться, что в обмен на это им придется в течение нескольких лет действия контракта оплачивать провайдеру компьютерные ресурсы по ценам, превышающим рыночные. В частности, очень быстро изменяются экономические характеристики настольных систем, и многие менеджеры отказываются связывать себя соглашениями об аутсорсинге с фиксированными ценами.*

В то же время цены на высококвалифицированное ИТ-обслуживание по-прежнему будут меняться, но в основном расти, причем иногда самым непредсказуемым образом. Умение ориентироваться в этих пертурбациях одинаково важно для провайдера и для клиента. Без него прибыли провайдера могут быстро сократиться, вследствие чего ухудшится и обслуживание клиента.

4. *Экономическая эффективность проявляется больше в ИТ-практике, нежели в экономии на масштабах. Хотя в некоторых аспектах ИТ действительно присутствует экономия на масштабах, условия для нее могут сложиться только при определенном объеме передаваемых функций, достижимом в большинстве крупных и в ряде средних компаний. Поэтому предложения аутсорсеров строятся больше на совершенствовании методов управления, чем на эффектах масштаба. Например, они могут сократить затраты с помощью механизмов «выдачи» (charge-out), побуждающих бизнес-пользователей управлять собственными запросами: заменить несколько центров обработки данных, расположенных в разных местах, одним консолидированным, стандартизировать программное обеспечение и т. п.*
5. *Наиболее характерная особенность — принятие решения относительно ИТ-сорсинга влечет большие затраты на переход. В большинстве обла-*

стей бизнеса менеджмент может защитить себя от неадекватного сорсинга множеством способов, например, заказывая компоненты у двух независимых поставщиков или анализируя ежегодные обзоры контрактов, составленные рекламным агентством. Однако для ИТ-аутсорсинга эти методы часто оказываются неподходящими или неэффективными, особенно если реализуется принцип полного аутсорсинга.

Итак, поскольку возможные решения в отношении сорсинга весьма разнообразны, возникает потребность глубже понять специфические особенности ИТ. Эти характеристики, может быть, и не изменят решение, но сыграют немаловажную роль в определении того, что именно передавать на аутсорсинг, кому, на какое время и как строить отношения с провайдером.

Возможные варианты сорсинга

Компании передают ИТ-операции на аутсорсинг по многим причинам — от высших принципов и успеха на рынке до ценового давления со стороны конкурентов и экономического спада. Однако отраслевые наблюдатели считают, что главными причинами активного развития ИТ-аутсорсинга стали два явления. Во-первых, интерес к нему в значительной степени является следствием изменения бизнес-стратегии. Многие компании отказались от стратегии диверсификации (в свое время нацеленной на снижение риска), чтобы сосредоточиться на своей основной специализации (*core competency*). В результате информационные технологии тоже были «взяты на заметку». Высший менеджмент компаний часто рассматривает всю деятельность ИТ-службы как неосновную и рассчитывает, что поставщики ИТ-услуг, используя эффект масштаба и свой технический опыт, смогут предоставлять необходимый сервис более эффективно, чем это делает внутренний ИТ-отдел. Вторая причина роста популярности аутсорсинга — это неопределенность в отношении ценности информационных технологий. Руководители многих компаний чувствуют, что в плане создания конкурентных преимуществ ИТ не оправдывают тех надежд, которые активно плодились в 1980-х и 1990-х гг., и нередко рассматривают их как источник затрат, которые необходимо минимизировать (Lacity et al., 1996).

Три уровня сорсинга

В тех случаях, когда фирма не хочет связывать часть своего капитала, вкладывая средства в ИТ, она может нанять для выполнения соответствующих задач внешних провайдеров. Шнидерьянс, Хеймейкер и Шнидерьянс (Schniederjans, Hamaker, & Schniederjans, 2004) различают три стратегии аутсорсинга.

1. *Передача подрядчикам некоторых видов работ.* Данный вариант стратегии предусматривает передачу подрядчикам (провайдерам) краткосрочных работ, выходящих за пределы внутренних возможностей компании. Это лишь временное решение, подобное найму временных работников для замены штатных сотрудников на время летних отпусков. Такая стратегия идеальна при повышенных требованиях к безопасности, а также в случае, когда больший уровень участия подрядчика невозможен по экономическим соображениям.
2. *Передача подрядчикам целых проектов.* Здесь предполагается, что управление проектом осуществляется не ИТ-менеджерами компании-наимателя, а делегируется подрядчику. Эта стратегия идеальна, когда компания предъявляет уникальные требования к технологии или квалификации исполнителей: ей самой их выполнение обойдется слишком дорого, в то время как подрядчик может предложить клиентам подходящие условия.
3. *Полная передача на аутсорсинг.* Ситуация, когда подрядчику (провайдеру) передается ИТ-служба или ее часть (например, штат, информационные системы, оборудование). При этом фирма может арендовать все оборудование у подрядчика, но эксплуатировать его силами собственного персонала. Такая стратегия идеальна для компании, которая действует на рынке, требующем постоянных изменений в ИТ, или не может позволить себе вкладывать капитал в информационные технологии.

Шнидерьянс и др. (2004), анализируя аутсорсинг с точки зрения инвестиций, утверждают следующее: ИТ-аутсорсинг очень популярен, и его можно использовать, чтобы избежать многих распространенных ошибок в процессе принятия решений относительно инвестиций в ИТ. Однако наиболее общепринятой стратегией аутсорсинга является та, при которой фирма частично использует внешние ИТ-ресурсы, а частично обходится собственными, и в такой ситуации принимать решения об инвестициях становится еще сложнее, поскольку необходимо оценивать вложения как в аутсорсинг, так и внутри компании. Инвестиции в информационные технологии можно рассматривать как распределение ресурсов, необходимых для осуществления ИТ-деятельности. При принятии решений об этих инвестициях применяются такие методологии, как анализ безубыточности, периода окупаемости и нормы прибыли, анализ чистой приведенной стоимости, соотношения затрат и выгод (cost-benefit), а также стоимости и эффективности (cost-effectiveness). С данной точки зрения ИТ-аутсорсинг следует вводить в таком объеме, в каком вложения в него принесут выгоду.

Четыре категории сорсинга

Опрос представителей американских и британских организаций, имеющих опыт аутсорсинга, позволил выявить широкий спектр решений, от исполь-

зования только собственных, внутренних ИТ-служб до крупномасштабного ИТ-аутсорсинга (Lacity & Willcocks, 2000b). Применительно к сорсингу весь этот широкий спектр можно разбить на четыре следующие категории (Lacity et al., 1996):

1. *Полный аутсорсинг*: решение о передаче ИТ-активов, арендных договоров, персонала и ответственности за управление предоставлением ИТ-услуг от внутренней ИТ-службы внешнему провайдеру, которое распространяется более чем на 80% бюджета ИТ-службы.
2. *Полный инсорсинг*: решение о сохранении управления ИТ-службой и реализации ИТ-операций на уровне более 80% ИТ-бюджета внутри компании, основанное на оценке рынка ИТ-услуг. Инсорсингу не противоречит приобретение у поставщика ресурсов для удовлетворения временной потребности, например наем дополнительных программистов на последних стадиях нового проекта или консультантов-управленцев для облегчения разработки стратегических планов. В этих случаях клиент остается ответственным за предоставление ИТ-услуг, а ресурсы провайдера привлекаются для усиления команды, руководимой изнутри.
3. *Избирательный аутсорсинг*: решение о передаче некоторых ИТ-функций на аутсорсинг внешнему провайдеру (провайдерам), притом что от 20 до 80% ИТ-бюджета обеспечиваются за счет внутренних ресурсов. Эта стратегия может реализоваться с участием одного или многих провайдеров. Провайдер становится ответственным за обеспечение результатов операций, переданных на аутсорсинг; ответственность за операции, по-прежнему выполняемые внутри компании, продолжает нести клиент.
4. *Инсорсинг де-факто*: исторически сложившееся решение об обеспечении необходимых продуктов и услуг силами внутренних ИТ-служб, принятое де-факто, а не на основе аргументированной оценки рынка ИТ-услуг.

Исходя из этих определений, Лесити и др. (1996) обнаружили в выборке из 62 компаний 14 случаев полного аутсорсинга, 15 случаев полного инсорсинга и 33 случая избирательного аутсорсинга. В более позднем опросе Лесити и Уиллкокса (Lacity & Willcocks, 2000b) 73% респондентов сообщили, что осуществляют избирательный аутсорсинг, и 22% — что используют для обеспечения ИТ-услуг только внутренние ресурсы. Таким образом, на долю полного аутсорсинга осталось лишь 5%.

Провайдеры услуг по аренде приложений (ASP) предоставляют приложения и компьютерные услуги (а также обеспечивают управление теми и другими) дистанционно через Интернет или частные сети. Вместо того чтобы покупать и устанавливать программы, компания-абонент может арендовать нужные ей функции у такой службы. Плата за использование программного обеспечения (ПО) берется либо ежемесячно, либо по факту за каждую транзакцию. Решение, предлагаемое ASP, — это комплекс, в который входят: прикладные программы и все сопутствующие аппаратные средства; системное ПО; сетевые и другие инфраструктурные услуги, в ином случае клиенту пришлось бы

все это покупать и интегрировать (или управлять компонентами независимо). Клиент ASP взаимодействует всего с одним партнером, а не с множеством технологий и продавцов услуг. Некоторые компании обращаются к этой модели, чтобы не разрабатывать собственное ПО. Для каких-то может быть намного легче арендовать ПО у другой фирмы и, таким образом, избежать затрат и трудностей, связанных с установкой, эксплуатацией и обслуживанием сложных комплексов аппаратных и программных средств, таких как системы планирования ресурсов предприятия (ERP). В контрактах с ASP оговаривается определенный уровень обслуживания и поддержки, чтобы гарантировать постоянную доступность и работоспособность ПО. Сегодняшняя среда бизнеса, ориентированная на Интернет, изменяется настолько быстро, что, если система оказывается готовой к эксплуатации не через три, а через шесть месяцев, эта разница в сроках может означать разницу между успехом и неудачей. Кроме того, ASP позволяют малым и средним компаниям пользоваться такими приложениями, которые они вообще не в состоянии приобрести и поддерживать (Laudon & Laudon, 2005).

Бартелеми и Гейер (Barthélemy & Geyer, 2004) исследовали факторы, определяющие выбор полного аутсорсинга, на примере французских и немецких компаний (противопоставление полного и избирательного аутсорсинга является общепринятым в специальной литературе). Вот что они сообщают о полученных результатах:

- Для фирм, практикующих ИТ-аутсорсинг, вероятность полного аутсорсинга *выше* при наличии сильного стремления к сокращению затрат.
- Для фирм, практикующих ИТ-аутсорсинг, вероятность полного аутсорсинга *ниже* при наличии большого собственного ИТ-отдела.
- Для фирм, практикующих ИТ-аутсорсинг, вероятность полного аутсорсинга *ниже* в секторах, для которых характерно интенсивное использование информационных технологий.
- Среди фирм, практикующих ИТ-аутсорсинг, вероятность полного аутсорсинга *выше* для французских фирм, чем для немецких.

Авторы не обнаружили никаких фактов, которые бы подтверждали гипотезы о том, что имеют значение стремление к повышению эффективности работы, а также участие старших руководителей других служб и отделов (помимо ИТ-служб).

Аналитическая схема

На рис. 5.1 представлена типичная схема анализа, разработанная Эрлом (Earl, 1996) и облегчающая принятие решений относительно аутсорсинга. Ключевыми параметрами здесь являются коммерческая ценность (business value) технологии или приложения и операционная эффективность (operational performance) соответствующей услуги. Согласно этой схеме, например, аутсор-

Коммерческая ценность ИТ	Ядро	Рыночное тестирование Бенчмаркинг	Инсорсинг Интеграция (реинтеграция)
	Массовый продукт	Аутсорсинг Всё провайдеру	Рациональный сорсинг Кое-что провайдеру
		Беспокойство	Удовлетворенность
		Операционная эффективность ИТ	

Рис. 5.1. Стратегии ИТ-сорсинга

синг информационных систем, занимающих центральное место в бизнес-стратегии, может представлять серьезную опасность, особенно если ИТ-операции и так выполняются эффективно. В подобной ситуации предпочтителен инсорсинг. Если коммерческая ценность высока, но операционная эффективность низкая, возможно, имеет смысл провести рыночное тестирование (или бенчмаркинг), чтобы компания хотя бы смогла понять, как можно повысить эффективность работы, используя ин- или аутсорсинг. Когда же и операционная эффективность, и коммерческая ценность технологии или приложения невысоки, аутсорсинг представляется достаточно очевидным путем к улучшению положения. Наконец, рациональный сорсинг или избирательный аутсорсинг позволил бы упростить сферу ИТ за счет элементов, удовлетворительных с точки зрения операционной эффективности и при этом не занимающих центрального места в бизнес-стратегии.

Такие аргументы заведомо привлекательны на аналитическом и на общем уровне. Проблема заключается в том, что на поверку они могут оказаться чрезмерно упрощенными, так как не учитывают тех сложностей, которыми изобилует управление информационными ресурсами. Менеджеры должны всегда спрашивать себя, почему компании стоит или, наоборот, не стоит использовать аутсорсинг в данной ситуации.

Избирательный аутсорсинг

Лесити и др. (Lacity et al., 1996) утверждают, что споры о пользе и вреде бескомпромиссного аутсорсинга затеняют реальную проблему. Вопрос не в том, обращаться ли к внешнему поставщику или поддерживать ИТ своими силами, а в том, где и как можно использовать в своих интересах развивающийся рынок ИТ-услуг.

Успешные компании, по-видимому, тщательно отбирают ИТ-функции для передачи на аутсорсинг, строго оценивают провайдеров, точно формулируют условия контракта и внимательно управляют провайдером. ИТ-функции, передаваемые на аутсорсинг, можно разбить на несколько категорий. Гровер

и др. (Grover et al., 1996) выделили пять таких категорий: это разработка и поддержка приложений, системные операции, управление телекоммуникациями и их обслуживание, поддержка конечного пользователя, планирование систем и управление ими.

1. *Разработка и поддержка приложений* включает в себя анализ, проектирование и создание прикладного ПО, а также его последующее сопровождение.
2. *Системные операции* — это операции мейнфреймов и мини-компьютеров в рамках выполнения повседневной работы, резервирования и восстановления, а также обслуживания системного ПО.
3. *Управление телекоммуникациями и их обслуживание* — это разработка аппаратных средств и ПО для телекоммуникаций, повседневная поддержка голосовой связи, видеосвязи, передачи данных и/или изображений, а также эксплуатация и обслуживание сетей.
4. *Поддержка конечного пользователя* — это поставка ПК, обучение и консультирование пользователей.
5. *Планирование систем и управление ими* — это операции, жестко привязанные к определенным активам, например управление проектом, управление персоналом, управление финансами и административная поддержка.

Какие операции целесообразно передавать на аутсорсинг? Гровер и др. (1996) исследовали случаи удачного аутсорсинга. Успех аутсорсинга определялся как оценка в баллах по следующим пунктам:

- Мы смогли вновь сфокусировать внимание на основном бизнесе.
- Мы приобрели новые знания и навыки в сфере ИТ.
- Расширились наши возможности использования квалифицированного персонала.
- Увеличилась экономия на масштабах в сфере управления персоналом.
- Увеличилась экономия на масштабах в сфере технологических ресурсов.
- Усилился контроль затрат на информационные системы.
- Уменьшился риск технологического устаревания.
- Расширились наши возможности использования ключевых информационных технологий.
- В целом мы удовлетворены выгодами, полученными от аутсорсинга.

Опираясь на эти оценки, исследователи искали взаимосвязи между категориями аутсорсинга и его успешностью. Для системных операций, а также управления и обслуживания телекоммуникационных систем связь обнаружилась, для разработки и поддержки приложений, поддержки конеч-

ных пользователей, системного планирования и управления — нет. Не будем забывать, что это исследование проводилось десять лет назад. Тем не менее и классификация, и полученные эмпирические результаты по-прежнему представляют интерес. Проводилось также статистическое исследование аутсорсинга в целом, на основе усредненных результатов по всем пяти категориям. В целом аутсорсинг показал позитивную связь с успехом. Это говорит о том, что в среднем он действительно обеспечивает получателям услуг определенные выгоды.

В научной литературе встречаются и другие системы классификации. Так, Энг и Штрауб (Ang & Straub, 1998) выделяют восемь категорий операций: это стратегия в области информационных систем, планирование в сфере ИТ, управление мощностями, планирование производства, управление персоналом, управление безопасностью, сетевое управление и управление персональными компьютерами (ПК). Из этих категорий самая большая доля аутсорсинга приходится на управление мощностями, а самая малая — на управление ПК.

Инсорсинг

Хиршхайм и Лесити (Hirschheim & Lacity, 2000) утверждают, что современные исследования ИТ-сорсинга рассматривают мотивы и последствия аутсорсинга, но пренебрегают еще одной важной формой — инсорсингом. Они определяют инсорсинг (insourcing) как практику оценки вариантов аутсорсинга с последующим продолжением использования внутренних ИТ-ресурсов для достижения тех же самых целей. Они полагают, что в дополнение к расширяющимся масштабам исследований аутсорсинга необходимо также подробно исследовать и инсорсинг. Только проанализировав процессы и результаты как аутсорсинга, так и инсорсинга, мы сможем обеспечить всестороннее понимание результатов ИТ-сорсинга. Недостаточная изученность инсорсинга и подвигнула Хиршхайма и Лесити на исследования. Способны ли внутренние ИТ-отделы компаний добиваться таких же результатов, каких добиваются аутсорсеры? Если да, то почему они не делали этого в прошлом? Действительно ли внутренние ИТ-отделы сокращают затраты и повышают качество обслуживания после «выигрыша тендеров» и принятия решения об инсорсинге? И если да, то как им это удастся? Для получения ответов на все эти вопросы Хиршхайм и Лесити исследовали 14 конкретных примеров инсорсинга.

Проблемы, касающиеся выбора стратегии ИТ-сорсинга, часто неочевидны, скрыты за эвфемизмами, по-разному воспринимаются разными заинтересованными сторонами и вообще с трудом поддаются анализу. Однако, пытаясь понять и объяснить, что именно они обнаружили в ходе своих исследований этих проблем, Хиршхайм и Лесити (Hirschheim & Lacity, 2000) отметили некоторые сходства и различия в схемах и выделили четыре широкие категории (архетипа) подхода организаций в ИТ-инсорсингу. Ниже мы кратко рассмотрим все эти архетипы.

- *Архетип 1. Старшие руководители позволяют своим ИТ-менеджерам сокращать затраты.* Обычно это происходит, когда организация подвергается внешнему давлению, заставляющему ее старших руководителей искать способы сокращения затрат, в том числе и в сфере ИТ. В связи с этим старшие руководители сомневаются в целесообразности увеличения расходов на ИТ и требуют, чтобы ИТ-менеджеры их сокращали. Те возражают: да, затраты велики, но это потому, что пользователи отвергают тактику сокращения затрат. Старшие руководители падают духом, ощущают себя в безвыходном положении и формально приглашают аутсорсеров к участию в тендерах. Тогда свои ИТ-менеджеры активизируются и просят позволить им конкурировать с внешними провайдерами.
- *Архетип 2. ИТ-менеджеры прекращают действие неудачных контрактов на аутсорсинг.* Обычно из-за того, что контракт был плохо подготовлен, затраты на ИТ-операции увеличиваются, а уровень обслуживания снижается. В связи с этим старшие ИТ-менеджеры настаивают на разрыве контракта на аутсорсинг и восстановлении внутренних ИТ-служб. Старшие руководители и пользователи поддерживают предложения ИТ-менеджеров. После первоначальных инвестиций затраты в сфере ИТ в результате инсорсинга снижаются, а качество обслуживания повышается.
- *Архетип 3. ИТ-менеджеры защищают инсорсинг.* Этот архетип впервые появляется, когда финансовые результаты инсорсинга оказываются плачевными, так как никакого сокращения затрат не происходит. ИТ-менеджеры берутся за оценку аутсорсинга из политических соображений — чтобы доказать эффективность, оправдать привлечение новых ресурсов, поднять свою репутацию как бизнесменов и т. п. Разбор аутсорсинга помогает им убедить старших руководителей в целесообразности дальнейшего выполнения ИТ-операций своими силами.
- *Архетип 4. Старшие руководители подтверждают ценность ИТ.* Этот архетип соответствует случаю, когда решения инсорсинга не привели к существенному сокращению затрат в сфере информационных технологий, но эти решения все же рассматриваются как удачные, потому что компании подтверждают возможность и целесообразность продолжения инсорсинга. В этих компаниях создаются организационные структуры и процессы, которые должны демонстрировать эффективность внутренних ИТ-отделов.

По утверждению Хиршхайма и Лесити (Hirschheim & Lacity, 2000), разбор аутсорсинга часто бывает вызван разочарованием акционеров, которые связывают с ИТ другие ожидания и по-иному воспринимают результаты, достигнутые в области эффективности ИТ. Такое мнение основано на анализе того, чего реально могут добиться ИТ-менеджеры, в сравнении с тем, чего ждут от них старшие руководители и пользователи. Особая точка зрения на ИТ порождает у акционеров нереалистичные ожидания в отношении эффективности работы ИТ-менеджеров, что в итоге приводит к разочарованиям, утрате доверия к своему внутреннему ИТ-менеджменту и надеждам на то, что провайдеры аутсорсинга обеспечат нужные решения.

Приготовления к аутсорсингу

Рост числа и масштабов соглашений об аутсорсинге идет параллельно с ростом беспокойства относительно того, как можно управлять этими сделками, и в особенности соответствующими рисками. Риск рассматривается здесь как отрицательный результат, имеющий известную или оценочную вероятность возникновения, которая определяется из опыта или на основании какой-либо теории. Риск — это вероятность потерь вследствие неопределенности. При оценке ИТ-аутсорсинга риск является ключевой проблемой не в последнюю очередь из-за того, что панорама успехов, возникающая из сообщений отраслевой прессы и академических публикаций, весьма неоднородна. Согласно Лесити и Уиллкоксу (Lacity & Willcocks, 2001), основные причины неудач и отрицательных результатов контрактов на ИТ-аутсорсинг представляют собой различные комбинации следующих десяти факторов.

1. Отношение к ИТ как к недифференцированной массовой услуге, передаваемой на аутсорсинг.
2. Неполнота контракта.
3. Недостаточно активное управление со стороны провайдера в рамках контракта и складывающихся отношений.
4. Неспособность сформировать и сохранить необходимые внутренние способности и навыки.
5. Асимметрия отношений с постепенным усилением диктата провайдера.
6. Трудности составления и адаптации соглашений в условиях быстрых изменений в бизнесе и технологиях.
7. Недостаток зрелости и опыта в заключении и выполнении контрактов на полный аутсорсинг.
8. Обращение к аутсорсингу для краткосрочного финансового реструктурирования или для вложения денег, а не как к механизму совершенствования ИТ-активов для получения преимуществ в бизнесе.
9. Нереалистичные ожидания с множеством разных целей аутсорсинга.
10. Неадекватность сорсинга и контрактов в отношении развития бизнеса и использования новых технологий.

Для уменьшения риска необходимо управлять всеми этими десятью факторами. В противном случае организация наверняка потерпит неудачу при попытке передать в чужие руки ИТ, не понимая ни их внутреннего значения, ни возможностей провайдера. Существует одно общее правило: никогда не отдавайте на аутсорсинг проблемы — только направления ИТ-деятельности и совокупности задач, для которых можно подготовить подробный контракт с определением критериев эффективности.

Кроме того, существует еще один способ существенного уменьшения риска при подготовке к аутсорсингу, связанный с основными умениями ИТ-служ-

бы. Фокусировка внимания на ключевых способностях и навыках отражает ориентацию на ресурсы в вопросах о том, как организация будет выживать, достигать целей, поставленных акционерами, и участвовать в конкурентной борьбе. Лесити и Уиллкокс (Lacity & Willcocks, 2001) идентифицировали девять ключевых умений, необходимых любой будущей высокоэффективной ИТ-службе: это управление, системное мышление в бизнесе, налаживание отношений, планирование архитектуры, выполнение технологических работ, закупки на основе максимально полной информации, заключение контракта, контроль за выполнением контракта и работа с провайдером. Для управления ИТ-ресурсами необходимы все девять, иначе организация рискует отстать от конкурентов с более эффективными ИТ-службами.

Глобальный аутсорсинг

Глобальный аутсорсинг — быстро развивающееся направление мировой экономики. По имеющимся оценкам, по всему миру в офшоры должно переместиться около 3,3 млн рабочих мест. Клотт (Clott, 2004) исследовал перспективы глобального аутсорсинга и изменения характера работ. Стратегические выгоды аутсорсинга — это, в частности, сокращение затрат, повышение эффективности использования активов и увеличение прибыли. Аутсорсинг часто подвергается критике, прежде всего за изменение схем занятости, глобализацию рабочей силы и влияние на индивидуумов и организации. Аутсорсинг называют одним из самых мощных корпоративных и отраслевых структурных сдвигов, приписывают ему способность трансформировать весь уклад бизнеса. Некоторые приверженцы аутсорсинга полагают, что со временем он превратит фирмы из вертикально интегрированных структур в виртуальные организации, а существующие фиксированные структуры преобразует в структуры с переменными затратами, где расходы можно будет сокращать или увеличивать в зависимости от изменений климата в бизнесе. Для наемных сотрудников развитие аутсорсинга, как считается, может обернуться потерей постоянной занятости из-за стремления фирм использовать более дешевую рабочую силу за границей.

Движение к аутсорсингу опирается на сочетание структурных и теоретических изменений в природе бизнеса и организаций, происходивших около двадцати лет назад. Теоретики полагают, что изменение характера конкуренции связано с двумя факторами: (1) глобализацией торговли, порождающей всемирную конкуренцию, и (2) развитием технологий, которые изменили характер базовых бизнес-процессов, связанных со временем и расстояниями. Глобализация и технологии ставят фирмы в такие условия, что в интересах самосохранения им просто необходимо сокращать затраты и повышать эффективность (Clott, 2004).

Теснее всего с аутсорсингом связана сфера информационных технологий. ИТ-функции передаются на аутсорсинг в таких масштабах, что в Индии, в городе Бангалоре и окрестностях, уже возникла «Новая Кремниевая долина»,

которая стала главным аутсорсером для ИТ-служб, поскольку затраты здесь гораздо ниже, а квалификация работников очень высокая. Это привело к появлению крупных индийских аутсорсинговых компаний, таких как Infosys, Tata Consultancy и Wipro. С 2003 г. в Индии в сфере информационных технологий было принято на работу более 500 тыс. человек. Повторить успех Индии и стать центром информационных технологий для американских фирм стремятся и некоторые другие страны, например Ирландия, Израиль и Филиппины. С 2004 г. одним из самых быстроразвивающихся направлений глобального аутсорсинга стал аутсорсинг бизнес-процессов (BPO). Он начинался с соглашений о процессах бэк-офиса по выполнению финансовых и бухгалтерских операций, таких как составление платежных ведомостей, учет кредиторской и дебиторской задолженности, финансовый учет, страхование и учет имущества, а затем распространился на новые области. Например, появились колл-центры с персоналом, обученным отвечать на вопросы и выполнять основные сопутствующие операции, включая ввод заказов и обработку кредитных карт (Clott, 2004).

Разница в зарплате дает некоторое сокращение затрат, но по-настоящему серьезный выигрыш достигается за счет сочетания экономии с высокой квалификацией сотрудников. Притом лишь в немногих странах Азии можно найти достаточно англоговорящих сотрудников для колл-центров и служб технической поддержки, чтобы иметь дело с иностранными клиентами. Другие же навыки в Азии встречаются чаще, чем в Европе и США. Как сообщает Хейгл (Hagel, 2004), Китай ежегодно выпускает 350 тыс. дипломированных инженеров, в то время как США — только 90 тыс. Самые мощные — индийские — ИТ-аутсорсеры работают на уровне 5-й модели развития возможностей сервиса, что соответствует самой высокой степени квалификации и опыта, тогда как большинство внутренних ИТ-отделов в американских компаниях работают на уровнях 2 или 3. Многие азиатские компании обладают уникальными навыками. Например, разработчики в Китае и на Тайване в большей мере сосредоточены на проектировании для производства, чем их американские коллеги, которые склонны придавать особое значение функциональности и производительности продукта. Сочетание низких зарплат и изобилия высококвалифицированных претендентов на рабочие места позволяют азиатским компаниям использовать методы управления, сильно отличающиеся от тех, которые используются в развитых экономиках. Взять хотя бы то, что лучшие офшорные компании тратят большие средства на поиск работников с нужной квалификацией, поскольку они могут позволить себе выбирать. Кроме того, доля менеджеров (от общего числа сотрудников) здесь выше, поэтому они могут тратить больше времени на развитие нужных навыков у подчиненных.

По данным Райта и Боше (Wright & Boschee, 2004), почти все работники и управленческий персонал, занятые в технологической сфере, слышаны о таких фирмах, как Infosys, Wipro, Cordiant, Tata, MachroTech и др. Они в числе множества технологических компаний со штаб-квартирой в Индии принимают на себя все больше технической работы от американских и других фирм. Индийские ИТ-провайдеры осуществляют разработку системного и прикладного ПО, поддерживают колл-центры для обслуживания клиентов заказчика, выполняют ряд других высокотехнологичных задач. Успех этих офшорных

ИТ-аутсорсеров в значительной мере обусловлен двумя экономическими тенденциями. Во-первых, после экономического спада американские компании все больше фокусируют внимание на своих основных навыках и направлениях деятельности, а множество разнообразных услуг, не имеющих прямого отношения к их миссии, передают на аутсорсинг тем, кто специализируется на технологическом обслуживании. Во-вторых, в условиях стабилизации или даже сокращения доходов компании стараются максимально сократить затраты и снова начинают косо смотреть на дорогие технологии. Принцип, используемый индийскими ИТ-компаниями для обращения этих тенденций к своей выгоде, очень прост: это превосходное технологическое обслуживание по гораздо меньшим расценкам. Предлагаемые ими низкие расценки объясняются в первую очередь использованием высококвалифицированных индийских специалистов по высоким технологиям, которым в Индии часто платят намного меньше, чем их коллегам в Соединенных Штатах. В условиях резкого спада занятости в США, когда даже по сектору высоких технологий прошла волна временных увольнений, американские политики, технические специалисты и рабочие стали возмущаться тем, что все больший поток работы уходит на аутсорсинг к офшорным провайдерам.

В случае объединения рынков труда их недовольство способно оказать заметное влияние на международный аутсорсинг. Согласно Скаксену (Skaksen, 2004), международный аутсорсинг может привести к увеличению ставок заработной платы и тем самым к улучшению экономического положения специалистов, остающихся дома, даже при утечке рабочих мест из страны. Возможность осуществления (или угроза) глобального аутсорсинга также существенно влияет на ставки заработной платы и уровень занятости. На переговорах о повышении заработной платы компания может пригрозить представителям профсоюза, что перейдет на международный аутсорсинг, но не осуществить это намерение. В таких обстоятельствах предельное снижение себестоимости международного аутсорсинга подразумевает снижение ставок заработной платы, повышение занятости и общего уровня социального обеспечения. Когда же угроза глобального аутсорсинга реализуется, это, согласно Скаксену (2004), приводит к повышению ставок заработной платы и снижению занятости и общего уровня социального обеспечения.

По мнению Венкатрамана (Venkatraman, 2004), новая горячая тема, обсуждаемая на советах директоров, на собраниях и в дискуссиях в Интернете, — это использование офшоров, к которому часто прибегают американские и европейские компании, переводя бизнес-процессы в заморские страны, прежде всего в Индию, на Филиппины, в Ирландию и в Китай, что позволяет заметно снизить затраты без большого ущерба для качества продукта. На первый взгляд в этом нет ничего нового, но развитие мощной телекоммуникационной инфраструктуры делает офшоры все более жизнеспособными и привычными. Почти две трети компаний, занимающихся разработкой и продажей программного обеспечения, уже используют офшоры, и во многих других отраслях уже всерьез рассматривается вопрос о передаче части работ в офшоры (прежде всего это относится к бизнес-процессам в бэк-офисах, предусматривающим использование ИТ). В спорах об этике использования офшоров часто упускают из виду тот факт, что они представляют нам неизбежное будущее,

новое поколение методов ведения бизнеса. Центральное место в этих спорах занимают проблемы занятости и заработной платы. Поскольку сетевые технологии позволяют компаниям легко выходить на глобальный рынок талантов, использование офшоров, вообще говоря, способствует снижению внутренней заработной платы.

Географию перемещения бизнес-процессов можно определить как третью волну географически обусловленных изменений в структуре и деятельности корпораций. В рамках первой волны улучшение транспортной инфраструктуры в XX столетии позволило корпорациям искать возможности более эффективного производства во все более широких географических границах, что обеспечило им доступ на новые рынки и к новым материальным ресурсам — землям, местным заводам, шахтам и рабочей силе. В рамках второй волны, когда во второй половине XX столетия рынки капитала стали глобальными и взаимосвязанными, корпорации начали размещать капиталы на оживленных глобальных финансовых рынках, и покупая акции, и предоставляя займы. Сейчас мы переживаем самую активную фазу третьей волны, в рамках которой бизнес-процессы, переведенные в цифровую форму, такие как обработка заказов, биллинг, обслуживание клиентов, обработка счетов и платежных ведомостей, а также проектирование и разработка, могут осуществляться независимо от физического местонахождения (Venkatraman, 2004).

Журнал *Business Week* (2004) задает вопрос: «Угрожает ли аутсорсинг первенству Америки?» В течение многих десятилетий Соединенные Штаты были мировым технологическим лидером, в значительной степени благодаря господству в области ПО. Спрашивается, смогут ли они сохранить свою позицию в отрасли, когда программирование распространяется по всему земному шару от Индии до Болгарии. Оптимисты видят в волне офшора новейшее чудо производительности, демонстрируемое Интернетом. Компании, которые хорошо справляются с этой, — надо заметить, непростой — задачей, могут набирать виртуальный персонал по всему миру, не только используя дешевые таланты, но также и выявляя самые лучшие мозги на Земле для привлечения их к работе над сложными проектами. Одной из главных проблем теперь становится такая организация работы, которая позволяет обмениваться знаниями поверх традиционных разделительных линий и государственных границ. Разделительные линии проходят не только между менеджерами и рядовыми сотрудниками, но также между правительством и частными компаниями, между отдельными компаниями и индустриальными сетями, а также между научно-исследовательскими и производственными единицами. Основное влияние глобальный аутсорсинг может оказать на сферу производства будущих высокоинтеллектуальных продуктов и услуг.

Кайзер и Хок (Kaiser & Hawk, 2004) утверждают, что в настоящее время офшорная разработка программного обеспечения переживает процесс эволюции от аутсорсинга к «косорсингу» (cosourcing). Рассмотрим в качестве примера сотрудничество двух предприятий: Financial Insurance Services Company (FISC, название изменено) — крупной американской компании финансового обслуживания, имеющей тысячи представительств по всей стране, и Offsource (название изменено), ведущей индийской компании, обеспечивающей консалтинг и ИТ-услуги клиентам по всему миру. Кайзер и Хок рассказывают о том,

как развивался их восьмилетний альянс. Начало отношениям этих двух компаний положил простой пилотный проект офшорной разработки приложения, в котором целью аутсорсинга было сокращение затрат на разработку и повышение уровня знаний ИТ-персонала компании-клиента. Постепенно это развилось в значительно более сложную модель косорсинга (cosourcing), предусматривающую разделение труда. Чтобы выйти на уровень косорсинга, фирмам необходимо было решить две главные проблемы: как избежать иссушающей утечки знаний и опыта из FISC и как разделить работу. Для решения первой проблемы карьерный рост сотрудников формально привязывался к проектным заданиям (project assignments) и наставничеству, осуществляемому аутсорсером в отношении сотрудников компании-клиента. Вторая была решена путем создания двойной иерархии управления проектом, в которой на каждом уровне, в зависимости от потребностей, могут руководить представители FISC или Offsource. Опыт сотрудничества этих компаний позволил сформулировать пять рекомендаций по построению отношений в рамках офшорного аутсорсинга: (1) понимать, где можно использовать косорсинг; (2) определять и развивать соответствующие ИТ-навыки и способности в самой компании; (3) развивать доверие, но стараться не строить обязывающих отношений; (4) способствовать развитию взаимопонимания между разными этническими и корпоративными культурами; (5) планировать процесс продвижения к косорсингу.

Изменяется государственное управление, и новые стратегии в области нормативных актов предусматривают глобализацию предоставления услуг. В учреждениях стремление к рационализации делопроизводства помогает развитию новой модели государственного управления и создает расстановку сил в пользу принятия радикального аутсорсинга и реализации должностных административных функций по остаточному принципу. Это направление еще усиливается благодаря маркетизации сферы государственных услуг. Транснациональное давление на национальные государства в направлении стандартизации политики заметно разрушает существующую обособленность рынков государственных услуг в отдельных странах. Глобализация этих рынков объясняется, скорее всего, двумя главными причинами (Dunleavy, 1994):

- *Рыночное давление в направлении глобализации.* Существует пять главных рыночных факторов, способствующих глобализации предоставления услуг частными компаниями, и, вероятно, все они будут оказывать серьезное влияние на услуги, предоставляемые государством. Это современный рост сферы услуг; изменения в технологии, новые формы коммерческой и промышленной организации в фирмах; развитие радикального аутсорсинга; изменения процессов превращения услуги в массовую. Стратегии радикального аутсорсинга уже оказали серьезное воздействие на рост объемов услуг и реорганизацию корпораций, расщепляя ранее единые организационные структуры.
- *Государственное давление в направлении глобализации.* В государственном секторе факторы, стимулирующие глобализацию, аналогичны рыночным, но с некоторыми важными отличиями. В давлении со стороны государства выделяется четыре главных направления: стимулирование

чиновников и бюрократов к рационализации делопроизводства; возможность для радикального аутсорсинга в государственном секторе; влияние правил государственных закупок; последовательные изменения в сторону повышения массовости услуг. Радикальный аутсорсинг в государственном секторе предполагает, что на услуги государства будут распространены общемировые критерии оценки, применяемые к деятельности фирм и корпораций.

Однако Данливи (Dunleavy, 1994) утверждает, что административным учреждениям будет чрезвычайно трудно сделать многие или даже большинство своих услуг «лучшими в мире» по существующим критериям. Поскольку крупные корпорации непрерывно развивают и совершенствуют свои возможности в уже освоенных и новых областях, зачастую они смогут глубже анализировать проблему, делать значительные инвестиции и достигать экономии на масштабах, предлагая стандартизованные пакеты услуг во многих пунктах, регионах и странах. В отличие от большинства правительственных учреждений корпорации могут быстро менять поле своей деятельности, используя слияние, налаживание партнерских отношений или франчайзинг, так что расширение масштабов в корпоративной системе может довольно быстро сказаться на государственных услугах. Крупные корпорации уже действуют в ключевых областях предоставления государственных услуг, и они смогут всерьез руководствоваться мировыми критериями. С этой точки зрения вполне вероятно, что главными игроками на рынке государственных услуг станут общеевропейские и глобальные компании.

Модель рационализации делопроизводства также проливает свет на возможности радикального аутсорсинга в административных учреждениях. Стимулирование рационализации появилось как доминирующая бюрократическая реакция на окончание эпохи послевоенного роста численности государственных служащих. Рационально корыстные бюрократы слабо заинтересованы в максимизации бюджетов и расширении масштабов владычества, как то предполагали модели, принятые ранее. Самый большой потенциал для радикального аутсорсинга заключается в крупномасштабном переходе к контрактным отношениям с компаниями, обеспечивающими сервисы, когда должностные лица непосредственно организуют предоставление услуг (Dunleavy, 1994).

Стратегическое планирование для ИТ

Стратегия ИТ-аутсорсинга должна быть встроена в стратегию развития информационных систем и информационных технологий (ИС/ИТ), разработка которой требует, как считается, стратегического мышления и планирования в расчете на эффективное долгосрочное использование и оптимальное воздействие электронной информации, предназначенной для поддержки и улучшения бизнеса организации. Стратегию можно определить просто как набор принципов, обобщенную формулировку, применяемую чтобы достигнуть определенной

цели. Эти принципы представляют собой общие рекомендации, направляющие повседневную работу на достижение целей бизнеса. Стратегия является схемой решений по развертыванию и применению ресурсов в масштабах всей организации. Эти решения заключают в себе цели, которых требуется достигнуть, и установки, определяющие, какие средства для их достижения приемлемы и, самое главное, какие неприемлемы.

Стратегия в области ресурсов определяет их развитие и использование. При этом бизнес-стратегия представляет собой наиболее общую схему решений, касающихся ресурсов, а более конкретные решения относятся к сфере ИС и ИТ. ИС необходимо рассматривать в контексте как бизнеса, так и ИТ, они находятся посередине, поскольку поддерживают бизнес, используя ИТ. Как часть стратегии в области ресурсов, ИС и ИТ представляют возможности и ресурсы, которые следует задействовать.

Бизнес-стратегия охватывает осуществление миссии, перспективы и целей компании, ИС-стратегия — использование ИС/ИТ-приложений, а ИТ-стратегия — использование технической инфраструктуры (см. рис. 5.2). Обычно компания применяет несколько ИС/ИТ-приложений. Связь между ними также представляет большой интерес, поскольку взаимозависимости должны преодолеть изоляцию приложений друг от друга. Кроме того, следует обратить внимание на стрелки на рис. 5.2. Стрелки от бизнес-стратегии к ИС-стратегии и от ИС- к ИТ-стратегии характеризуют ракурс согласования, они прежде всего показывают *что*, а потом уже *как*. Стрелки от ИТ- к ИС-стратегии и от ИС- к бизнес-стратегии представляют расширение от *что* до *как* и от *как* до *что*. Это ракурс воздействия, представляющий потенциальное влияние современных информационных технологий на будущие варианты бизнеса.

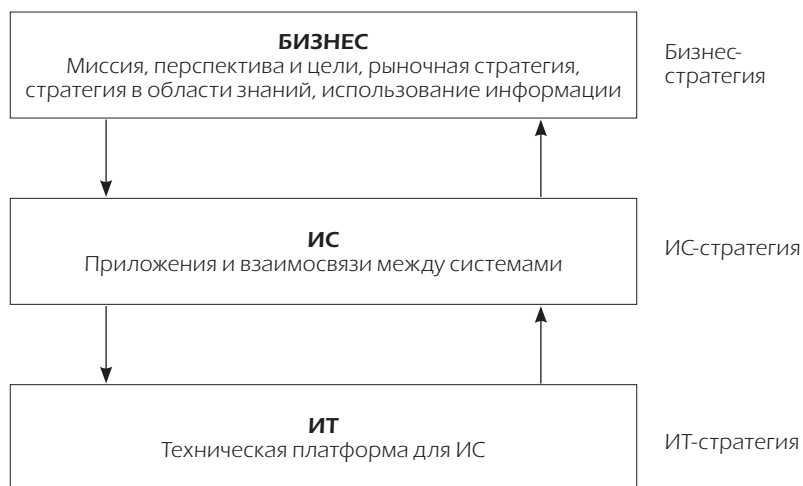


Рис. 5.2. Соотношения между стратегиями на трех уровнях

Необходимые элементы *бизнес-стратегии* — это миссия, перспектива, цели, рыночная стратегия, стратегия в области знаний и общий подход к использованию информации, ИС и ИТ.

Миссия отражает причину создания и существования компании. Например, причиной создания юридической фирмы может быть потребность клиентов в юридических консультациях. Формулировка миссии позволяет организации ответить на главный вопрос: «В каком бизнесе мы работаем?» Это должно быть одно высокоинформативное предложение без каких бы то ни было количественных определений, однозначно описывающее основное назначение организации и не менее аккуратно указывающее, чего она не делает. По мнению Уорда и Пеппарда (Ward & Peppard, 2002, p. 189), миссия — это недвусмысленное определение того, что делает данная организация, и ее общей долгосрочной цели.

Ее главное назначение в том, чтобы задать всем направление, которого они будут придерживаться. Она может быть сформулирована коротко, сжато и вдохновенно или содержать более пространные философские утверждения, связывающие организацию с определенными видами деятельности, а также с экономическими, социальными, этическими и политическими задачами. Параллельно с миссией часто формулируются и ценности компании. Вот три примера совершенно разной формулировки миссий:

1. Стать мировым лидером в сфере мобильной связи, обогащая жизнь простых граждан и бизнес-клиентов в сетевом сообществе (крупная глобальная телекоммуникационная компания).
2. Искоренить все инфекционные заболевания в мире (Всемирная организация здравоохранения).
3. Компания занимается розничным маркетингом нефтепродуктов в общенациональном масштабе и обеспечивает справедливое распределение результатов непрерывного повышения продуктивности управления, капитала и рабочей силы между акционерами, сотрудниками компании и обществом (крупная публичная компания).

Перспектива определяет, чего фирма стремится достичь (например, юридическая фирма стремится стать ведущей юридической фирмой в Норвегии). Она отражает представление высших руководителей организации о ее будущем, вернее, о том, каким они хотят его видеть, и это представление позволяет судить о приемлемости для организации любого вида деятельности, каким она в принципе могла бы заниматься. По мнению Уорда и Пеппарда (Ward & Peppard, 2002), перспектива открывает общую картину того, какой будет компания в будущем и как она будет работать. Эта картина часто охватывает много аспектов, и каждый может найти в ней свое место, она существует для того, чтобы воплотить в жизнь поставленные задачи, определить пункт назначения для всей организации и общую картину будущих целей для всех заинтересованных сторон.

Цели определяют, на что направлен бизнес. Например, юридическая фирма может захотеть объединиться с другой юридической фирмой, чтобы стать ведущей юридической фирмой в Норвегии. Цели — это совокупность важнейших будущих достижений, обозначенных в перспективе. Число их обычно невелико, но они отражают самые важные аспекты перспективы, такие как рента-

бельность, обслуживание клиентов, качество продукции, моральный уровень сотрудников, а также обязательства в социальной сфере и экологии.

Рыночная стратегия определяет сегменты рынка и продукты. Например, юридическая фирма может специализироваться на обслуживании корпоративных клиентов в области налогового законодательства.

Самая важной частью бизнес-стратегии, возможно, является стратегия в области знаний. Согласно Заку (Zack, 1999, р. 135), *стратегия в области знаний* описывает общий подход, который организация намеревается применять для адаптации своих ресурсов и возможностей в области знаний к интеллектуальным требованиям собственной стратегии.

Стратегию в области знаний можно охарактеризовать двумя параметрами, отражающими степень ее энергичности. Первый — это насколько организация нуждается в расширении и углублении знаний в какой-то конкретной области в сравнении с ее возможностями управления существующими, но недостаточно используемыми ресурсами знаний; иными словами, насколько она является создателем (а не потребителем) знаний. Второй параметр позволяет определить, являются главные источники знаний внутренними или внешними. В совокупности эти характеристики помогают фирме описать и оценить свою текущую и желаемую стратегию в области знаний.

Часть бизнес-стратегии, касающаяся использования информации и ИТ, иногда называют стратегией управления информацией. Именно она определяет общий подход к использованию информации, потребности ИС и инвестиции в ИТ. Например, в ней описывается целевой уровень для ИТ в отношении управления знаниями, рассматривается общий подход к выбору целевого уровня и сочетание целевых уровней I–IV.

Необходимые элементы *ИС-стратегии* — это будущие ИС/ИТ-приложения, будущая квалификация сотрудников (ИС/ИТ-специалистов), будущая организационная структура ИС/ИТ и управление ИС/ИТ-службой. Важной прикладной областью являются системы управления знаниями (KMS). Будущие приложения планируются согласно приоритетам, при этом определяется, должны они разрабатываться или приобретаться, как они будут удовлетворять требованиям пользователей и как будет обеспечиваться безопасность. При планировании будущих направлений деятельности учитываются типы необходимых ресурсов, способы мотивации, то, какие навыки потребуются от менеджеров, пользователей, специалистов по ИС/ИТ, а также зарплаты и другие преимущества. В будущей структуре ИС/ИТ определяются задачи, роли, управление и, возможно, аутсорсинг.

Необходимые элементы *ИТ-стратегии* — это выбор аппаратных средств, базового программного обеспечения и сетей, а также определение того, каким образом эти компоненты должны взаимодействовать в качестве единой технологической платформы и как будет поддерживаться необходимый уровень безопасности. ИТ-платформа состоит из аппаратных средств, системного ПО, сетей и коммуникаций, стандартов и поддержки со стороны выбранных поставщиков.

ИС/ИТ-стратегия — это объединенная стратегия, охватывающая бизнес-контекст, ИС в узком смысле слова и технологическую платформу. Необходимые элементы ИС/ИТ-стратегии — это общее направление и стратегия бизнеса

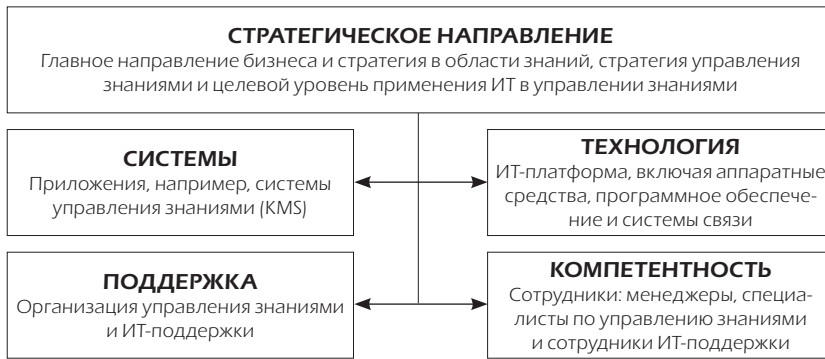


Рис. 5.3. Элементы ИС/ИТ-стратегии и взаимозависимости между ними

(миссия, перспектива, цели, стратегия в области знаний), приложения (системы управления знаниями), персонал (будущая квалификация и навыки персонала), организационная структура (будущая структура ИТ-службы и управление ею) и информационно-технологическая платформа (будущая техническая инфраструктура). Следовательно, ИС/ИТ-стратегия — очень широкое понятие, во всяком случае, достаточно широкое, чтобы учитывать все связи и взаимозависимости в стратегии, поскольку изменения в одном элементе будут сказываться на всех прочих (см. рис. 5.3).

Для чего в коммерческих организациях осуществляется стратегическое ИС/ИТ-планирование? Ханн и Вебер (Hann & Weber, 1996) представляют себе его как совокупность действий, направленных на достижение следующих целей:

1. Выявление организационных возможностей для успешного применения ИС/ИТ и проблем, которые можно было решить с их помощью.
2. Идентификация ресурсов, необходимых для успешного применения ИС/ИТ к этим возможностям и проблемам.
3. Разработка стратегий и процедур, обеспечивающих успешное применение ИС/ИТ к этим возможностям и проблемам.
4. Создание базиса для мониторинга и управления ИТ-менеджерами таким образом, чтобы их действия в большей мере соответствовали целям их руководителей.
5. Решение о том, как будут распределяться между старшими руководителями и ИТ-менеджерами возможные прибыли или убытки, обусловленные непредвиденными обстоятельствами.
6. Определение уровня прав принятия решений, которые можно делегировать ИТ-менеджерам.

Ниже мы представим модель разработки ИС/ИТ-стратегии для управления знаниями, однако не будем ограничиваться только этим направлением, а опишем всю работу над ИС/ИТ-стратегией, в которую оно входит как естественная часть. Это делается, чтобы сохранить полный процесс разработки стра-

тегии. Если ограничиться только стратегией управления знаниями, это может привести компанию к не вполне оптимальным решениям.

Эмпирические исследования показывают, что практика ИС/ИТ-планирования весьма разнообразна. По данным Ханна и Вебера (Hann & Weber, 1996), организации различаются по объему планирования, по используемым методологиям, по характеристикам персонала, участвующего в планировании, по уровню связей между ИС/ИТ-планами и общекорпоративными планами, по главным объектам планирования (это могут быть стратегические системы или потребности в ресурсах) и по способам реализации ИС/ИТ-планов.

Иногда утверждают, что по мере развития Интернета стратегическое планирование все больше и больше устаревает. На самом деле сейчас оно для компаний важнее, чем когда-либо раньше (Porter, 2001):

Многие утверждают, что по мере развития Интернета стратегическое планирование как инструмент все больше и больше устаревает. На самом деле как раз наоборот. Поскольку Интернет породил тенденцию к снижению рентабельности в промышленности, не обеспечивая реальных текущих преимуществ от прав собственности, компаниям сейчас как никогда важно выделяться за счет стратегии. Победителями станут те, кто рассматривает Интернет не как инструмент уничтожения традиционных способов конкуренции, а как дополнение к ним.

Ниже мы обсудим и попробуем использовать для разработки стратегии модель Y, которая обеспечивает последовательную пошаговую процедуру разработки. Работа над любой стратегией осуществляется в три этапа. На первом этапе выполняется анализ, на втором — выбор (т. е. отбираются варианты и принимается решение), на третьем и последнем — реализация. Рассмотрим модель для разработки стратегии, представленную на рис. 5.4. Она разделяется на семь более мелких этапов, охватывающих анализ, выбор и реализацию, а именно:

1. *Описание существующей ситуации.* Текущую ситуацию в области ИС/ИТ в данном бизнесе можно описать, используя несколько разных методов. Метод преимуществ заключается в том, чтобы идентифицировать преимущества использования ИС/ИТ в бизнесе. При этом различаются преимущества модернизации, управления, организационные и рыночные. Из других методов отметим трехэтапную модель (three-era model), метод операций управления (management activities) и метод стадий развития (stages of growth).
2. *Описание желательной ситуации.* Желательную для бизнеса ситуацию тоже можно описать с помощью нескольких методов, рассмотренных в первой главе: это конфигурации стоимости, конкурентная стратегия, стратегия управления, реорганизация бизнес-процессов, управление знаниями, Интернет и электронный бизнес и преимущества использования ИТ.
3. *Анализ потребностей в изменениях и распределение их по приоритетам.* Описав существующую и желательную ситуации, можно идентифици-



Рис. 5.4. Модель Y для разработки ИС/ИТ-стратегии

ровать потребности в изменениях. Потребность в изменениях вызывается разрывом между желательной и существующей ситуацией. Анализ должен обеспечить более подробную информацию относительно этих потребностей: какие нужны изменения и как их можно провести. Анализ «что?» обеспечит понимание перспективы и целей, стратегии в области знаний, рыночной стратегии и корпоративных проблем и возможностей, анализ «как?» — понимание технологических тенденций и приложений. В результате должны быть сформулированы предложения об обновлении ИС/ИТ в организации.

4. *Рассмотрение возможных вариантов действий.* После того как идентифицированы потребности в изменениях и подготовлены предложения о «заполнении» разрывов, нужно рассмотреть возможные варианты действий с целью улучшения текущей ситуации. Новые ИС/ИТ могут быть разработаны, приобретены и развернуты разными способами. Например, можно разработать ИС самостоятельно, силами сотрудников компании, ее можно купить у поставщика как стандартное приложение или взять в аренду у ASP.

5. *Выбор нужного варианта и составление плана действий.* После того как идентифицированы потребности в изменениях и проанализированы возможные варианты действий, необходимо сделать выбор и отразить его в плане действий. Важнейшие проблемы здесь — это процесс разработки, вовлечение в него пользователей, соблюдение временных и бюджетно-финансовых рамок ИС/ИТ-проекта.
6. *Реализация плана и описание результатов.* Это фаза реальных действий. Устанавливается техническое оборудование — серверы, ПК, принтеры, прокладываются кабели. Устанавливаются операционные системы, пакеты приложений, отдельные программы, средства программирования, инструменты для конечного пользователя и СУБД. Подготавливаются проекты развития. Проводится обучение пользователей и менеджмента. Все эти процессы документируются.
7. *Оценка результатов.* Полученные результаты сравниваются с определенными ранее потребностями в изменениях. Теперь определено, до какой степени удалось устранить разрыв между желательной и существующей ситуациями. Это кладет начало процессу пересмотра ИС/ИТ-стратегии и формированию нового процесса с помощью той же модели Y. Как правило, компании пересматривают свои ИС/ИТ-стратегии через каждые два года.

Этапы 1–3 — это этапы *анализа*, 4 и 5 — *выбора*, 6 и 7 — *реализации*. В некоторых стратегических моделях первым является наш этап 2 (описание желательной ситуации). Однако мы все же рекомендуем не упускать возможности провести перед тем этап 1, т.е. описать существующую ситуацию. Идеальную ситуацию легче описать, если хорошо себе представлять существующую. Если же начинать сразу с этапа 2, то, чего требуется достичь, часто кажется слишком абстрактным, а его описание трудным. Выполнение этапа 1 позволяет сделать работу качественнее и глубже. Этап 3 — это так называемый анализ разрыва, т.е. различий между желательной и фактической ситуацией. На нем же определяются приоритеты. Этап 4 дает простор творчеству, поскольку здесь требуются идеи и предложения относительно возможных вариантов действий. Этапы 5 и 6 — это типичные этапы планирования. Заключительный этап 7 тоже важен, потому что в процессе оценки можно многому научиться.

Стратегия аутсорсинга должна быть встроена в ИС/ИТ-стратегию. Принятие решения относительно ИТ-аутсорсинга в модели Y может происходить на нескольких этапах. Однако наиболее важны в этом отношении этапы 4 (поиск и анализ возможных вариантов действий) и 5 (выбор оптимальных вариантов).

Успешное стратегическое ИТ-планирование часто подразумевает трансформационный аутсорсинг, о котором говорилось в главе II. Результатом реализации ИС/ИТ-стратегии может стать полное преобразование ИТ-службы, в рамках которого ИТ-аутсорсинг будет только одной из многих не менее важных частей. Другие его части могут находиться в диапазоне от провайдера систем до планировщика инфраструктуры, от бизнес-стандартов до отраслевых стандартов, от системных аналитиков до бизнес-консультантов и от квалифицированных рабочих до менеджеров проектов.

Трансформационный аутсорсинг должен обеспечить компании новые возможности за счет формирования важнейших навыков, которые должны быть идентифицированы в рамках стратегического ИТ-планирования.

Управление проектом

Аутсорсинг часто организуется как проект, заключающийся в полной или частичной передаче ИТ-операций внешнему провайдеру. Организация-пользователь (клиент) передает право принятия решений относительно принадлежащей ей ИТ-инфраструктуры внешней организации (провайдеру). Проект представляет собой процесс, в ходе которого организация решает предоставить по контракту либо продать свои ИТ-активы, сотрудников и/или направления деятельности третьей стороне — провайдеру, который взамен обеспечит предоставление этих активов и услуг, а также управление ими, за согласованную плату в течение согласованного периода времени.

ИТ-функции и задачи обычно тоже организуются как проекты — вообще управление ИТ в значительной степени является проектно-ориентированным. Независимо от их цели (а это может быть разработка, установка или реинжиниринг) технологические инициативы часто лимитированы весьма жесткими сроками и предполагают частые изменения. Для успешного выполнения работ необходимо идентифицировать и распределить имеющиеся ресурсы, а также должным образом организовать и структурировать деятельность в соответствии с запросами бизнеса и техническими требованиями.

Проекты в сфере ИТ могут иметь самые разнообразные формы и масштабы; среди них — технико-экономические обоснования, проекты развития, разработки, развертывания, модернизации, переноса на другую платформу, организации службы поддержки и, наконец, аутсорсинговые проекты. Подход, основанный на применении управления проектом для решения проблем и использования возможностей ИТ, предусматривает участие многих заинтересованных сторон, в частности менеджеров и конечных пользователей. Он определяет действия, планы и этапные ориентиры, а также распределение обязанностей и ответственности. Менеджеры ИТ-проектов играют важную роль в извлечении максимума из потенциала ИТ. Необходимость повышения эффективности проектов из области ИТ подчеркивается и в эмпирических, и в предписывающих исследованиях (Gottschalk & Karlsen, 2002). Например, в проектах ИТ-аутсорсинга часто обнаруживаются весьма существенные скрытые затраты. Скрытые затраты на поиск аутсорсера и заключение с ним контракта — это затраты на сбор информации, необходимой для идентификации и оценки подходящих провайдеров, и затраты на проведение переговоров и составление контракта на аутсорсинг (Barthélemy, 2003b).

В последние десятилетия оценка управления проектом как успешного или неудачного неразрывно связана с показателями затрат, времени и качества. Считается, однако, что не менее важными критериями эффективности ИТ-проектов являются выгоды для организации-клиента и акционеров.

Умение руководить — важнейший определяющий фактор эффективности проектов в области ИТ. В современных сложных проектах как никогда нужны навыки руководства и управления. В условиях жесточайшей конкуренции, в которых реализуется большинство ИТ-проектов, стало нормой требование получать результаты, превышающие базовые ожидания компании. Широко изучается руководство ИТ-проектами. Например, Тайт (Thite, 2000) исследовал стили руководства в информационно-технологических проектах и предложил различать между техническим и преобразующим руководством. В отличие от Тайта и других авторов работ об управлении проектами мы будем применять к проектам аутсорсинга понятие *ролей руководства (management roles)*. Стиль руководства можно определить как фокус внимания, а роль руководства — как фокус на поведении (Karlsen & Gottschalk, 2002).

Менеджеры совершают определенные действия, способствующие достижению целей данной организации. Существует множество различных, иногда даже взаимоисключающих представлений о роли менеджера, причем часто один конкретный аспект его работы педалируется в ущерб всем остальным. В совокупности эти представления, возможно, охватывают все аспекты. Ролевая типология часто используется в исследованиях, посвященных административной работе, и не учитывает пол. В контексте управления ИТ можно выделить шесть ролей, в которых приходится выступать руководителю проекта: лидера, распределителя ресурсов, представителя, предпринимателя, посредника и наблюдателя-аналитика. Ниже приводятся их краткие описания.

- *Лидер.* В данном качестве менеджер проекта отвечает за контроль, найм, обучение, организацию, координацию и мотивацию сотрудников, участвующих в работах по проекту, для достижения его целей. В литературе особо подчеркивается воздействие этой роли на персонал. По отношению к проекту она главным образом внутренняя.
- *Распределитель ресурсов.* Менеджер проекта должен решить, как распределить людские, финансовые и информационные ресурсы в рамках данного проекта. Эта роль ставит во главу угла планирование, организацию, координацию, управление проектными заданиями и тоже является главным образом внутренней по отношению к проекту.
- *Представитель.* В этой роли менеджер проекта распространяет свои контакты в другие области работы организации и заботится в первую очередь о том, как там будет восприниматься проект. Зачастую ему (или ей) приходится преодолевать традиционные внутренние границы и вникать в проблемы производства, распределения, маркетинга и финансов.
- *Предприниматель.* Здесь менеджер проекта идентифицирует потребности пользователей, ожидания руководителей и разрабатывает решения, позволяющие изменять ситуации в бизнесе. В рамках этой роли его (ее) главная задача состоит в том, чтобы обеспечить выявление, планирование, реализацию и стратегическую эксплуатацию быстро изменяющихся технических возможностей в интересах всей организации.

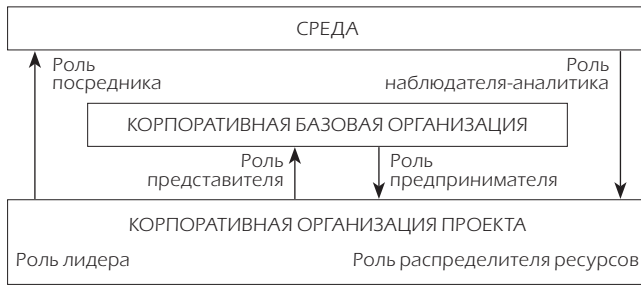


Рис. 5.5. Различные роли менеджера в проекте ИТ-аутсорсинга

- *Посредник.* В данной роли менеджер проекта контактирует с внешней средой, в частности обменивается информацией с внешними заинтересованными сторонами аутсорсинга и провайдерами. Это активная внешняя роль.
- *Наблюдатель-аналитик.* Эта роль предполагает анализ внешней среды с целью вовремя замечать значимые технические изменения и действия конкурентов. Менеджер проекта должен выявлять новые идеи в ресурсах, находящихся вне организации, например анализировать опыт и планы других компаний в области аутсорсинга. Для этого он пользуется множеством ресурсов, включая контакты с провайдерами, профессиональные связи и личные знакомства.

Шесть перечисленных ролей схематично представлены на рис. 5.5. Роли лидера и распределителя ресурсов — внутренние по отношению к ИТ-проекту, представителя и предпринимателя — по отношению к организации. Роли посредника и наблюдателя-аналитика — внешние по отношению к организации.

Немного найдется тем в области управления проектами, которые обсуждались бы так часто и так безрезультатно, как успех проекта. Специальная литература не дает никакой последовательной интерпретации успеха.

Существует схема под названием «квадратный корень», которая состоит из четырех критериев успеха. Во-первых, это затраты, время и качество, которые традиционно использовались как простейший способ измерить успех проекта. Вторым критерием успеха выступает аутсорсинговое обслуживание, третьим — выгоды для организации-клиента, четвертым — для сообщества заинтересованных сторон. Можно добавить еще один, пятый критерий успеха, оценивающий реализацию аутсорсинга. Итак, для оценки успеха проекта ИТ-аутсорсинга мы используем следующие пять критериев:

1. *Эффективность проекта.* Это традиционный критерий оценки успеха проекта, учитывающий время, затраты и качество. Проект должен быть закончен в установленные сроки, с соблюдением бюджетных рамок, и должны быть выполнены все технические требования.
2. *Результаты проекта.* С помощью этого критерия оцениваются услуги, предоставляемые в порядке аутсорсинга. Здесь важными параметрами

ИС являются, в частности, ее эксплуатационная готовность, надежность, применимость и использование качественной информации.

3. *Реализация.* Этот критерий относится к успешному внедрению, установке, обучению, использованию и модификации новой среды ИС. В числе важных параметров — фактическое использование и одобрение пользователей.
4. *Выгоды для организации-клиента.* Важные параметры для этого критерия успеха — повышение эффективности, увеличение прибыли, достижение стратегических целей и обретение опыта.
5. *Выгоды для заинтересованных сторон.* Здесь важны такие параметры, как удовлетворенность пользователей, социальное и экологическое воздействие, личное совершенствование.

Пять критериев успеха представлены на рис. 5.6. Эффективность проекта и результаты проекта — это критерии, внутренние по отношению к проекту, реализация аутсорсинга и выгоды для организации-клиента — по отношению к организации. Выгоды для заинтересованных сторон — это критерий успеха, внешний по отношению к организации.

Ниже мы представим результаты эмпирического исследования, целью которого была идентификация успешно исполненных ролей менеджеров ИТ-проектов. Вопрос ставился следующим образом: какие управленческие роли позволяют предсказать степень успеха ИТ-проекта? Исследование, проведенное Карлсеном и Готтшальком (Karlsen & Gottschalk, 2002), имеет большое значение, потому что роли менеджеров в ИТ-проектах мало изучены и наблюдается очевидная нехватка эмпирических исследований, посвященных количественным оценкам и объяснениям успехов ИТ-проектов. Одним из главных недостатков многих работ является плохое определение численных параметров, характеризующих успех. В данной работе использовался ориентированный на проекты типологический подход с многомерным критерием оценки успеха проекта (см. рис. 5.6) и метод многомерного статистического анализа.

Какими навыками управления должны, как ожидается, обладать менеджеры проектов в сегодняшней конкурентной среде? Карлсен и Готтшальк (Karlsen & Gottschalk, 2002) выдвинули следующие шесть гипотез:

1. *Общий успех проекта связан с важностью роли лидера.* Конечно, менеджер проекта должен ее исполнять, и она имеет огромное значение для судьбы проекта. Лидерство может реализоваться на трех уровнях: это разработка перспективы, обеспечение правильной ориентировки персонала через системы связи, а также мотивация и вдохновляющее воздействие на подчиненных. Здесь можно особо выделить пять преобразующих факторов (наличие харизмы, идеализированное влияние, интеллектуальная стимуляция, вдохновляющая мотивация и индивидуализированный подход) и три деловых (вознаграждение персонала, активное и пассивное управление по отклонениям). Одно лишь деловое руководство не может обеспечить большого успеха проекта — оно должно быть дополнено преобразующим руководством. Кроме того, на стадии реализации про-

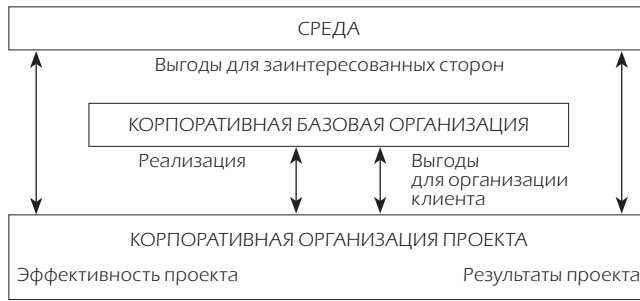


Рис. 5.6. Критерии успеха проектов ИТ-аутсорсинга

екта в качестве важнейших факторов успеха выступают выявление и устранение проблем, а также способность менеджера проекта справляться с неожиданными кризисами. Поэтому разумно будет выдвинуть гипотезу, что успех проекта зависит от роли лидера.

2. *Общий успех проекта связан с важностью роли распределителя ресурсов.* Почти каждый проект реализуется в условиях дефицита ресурсов — людских, финансовых, информационных. Их отсутствие или нехватка делает роль распределителя ресурсов важной функцией руководства проектом. По ходу выполнения проекта его менеджер часто ведет переговоры с линейной организацией относительно доступности и возможности использования ресурсов. Данная роль также подразумевает определенные тактические действия, такие как планирование и организация деятельности, которые, как выяснилось, критически важны для успеха проекта. Поэтому разумно будет выдвинуть гипотезу, что успех проекта зависит от роли распределителя ресурсов.
3. *Общий успех проекта связан с важностью роли представителя.* В этом качестве менеджер проекта должен серьезно относиться к требованиям конечных пользователей и менеджмента, строить доверительные отношения и фокусировать внимание на обеспечении и использовании услуг провайдера. По поводу этой роли можно утверждать, что успех сильно зависит от участия в проекте конечных пользователей и одобрения ими решений по его реализации. Кроме того, большое значение имеют консультирование клиентов и получение их одобрения (функция «продажи»). Поэтому разумно будет выдвинуть гипотезу, что успех проекта зависит от роли представителя.
4. *Общий успех проекта связан с важностью роли предпринимателя.* Движущая сила, в значительной мере иницирующая проект, — это потребности конечных пользователей. Выступая в качестве предпринимателя, менеджер проекта должен идентифицировать их, а также требования базовой корпоративной организации и, исходя из этих запросов, разработать полностью приемлемое решение. Если потребности сформулированы недостаточно четко, проект будет реализовываться на слабом фундамен-

те, и в процессе аутсорсинга могут возникнуть серьезные проблемы. Необходимо, чтобы менеджер проекта обеспечил инновационные решения и для продукта, и для бизнес-процессов, используемых для достижения результатов проекта. Критически важными факторами успеха являются также консультирование клиентов (с использованием коммуникаций, личного общения и обратной связи) и получение их одобрения. Поэтому разумно будет выдвинуть гипотезу, что успех проекта зависит от роли предпринимателя.

5. *Общий успех проекта связан с важностью роли посредника.* Важным аспектом управления проектом может оказаться работа с заинтересованными сторонами. Это предполагает установление между менеджерами проекта и заинтересованными сторонами доверительных отношений, образующих основу для обмена информацией и ресурсами. Для уменьшения внешних рисков менеджеры проекта должны уметь выделять ключевые учреждения и лиц и взаимодействовать с ними. Поэтому разумно будет выдвинуть гипотезу, что успех проекта зависит от роли посредника.
6. *Общий успех проекта связан с важностью роли наблюдателя-аналитика.* Поскольку по ходу реализации проекта характер бизнес-среды изменяется, возникает острая необходимость в сборе и анализе релевантной информации. Ожидается, что менеджер проекта должен расширить масштабы сканирования среды и контролировать рынок на предмет появления новых технологий, провайдеров и решений. Также в этой роли для него крайне важно отслеживать возможные крупные технологические изменения по таким признакам, как раскол технического сообщества, вторжение иностранных компаний, волны новых технологий и изменения делового климата. Чтобы идентифицировать новые идеи или изменения из внешних источников, полезнее всего организовать сеть для взаимодействия и общения с рынком. Поэтому разумно будет выдвинуть гипотезу, что успех проекта зависит от роли наблюдателя-аналитика.

Опрос с целью исследования этих «воплощений» менеджеров проектов проводился в Норвегии в 2001 г. На анкету ответили в общей сложности 70 компаний. Оценки определялись по пятибалльной шкале от 5 (очень важная роль) до 1 (совсем не важная роль). Самый высокий балл (4,3) получила роль лидера, затем идут роли распределителя ресурсов и представителя (по 4,0), предпринимателя (3,7), посредника (3,4) и наблюдателя-аналитика (3,1). Успех проекта оценивался в диапазоне от 1 (большой успех) до 5 (полное отсутствие успеха). Критерием, обеспечивавшим самый большой успех (1,9), оказались результаты проекта; менее всего связывался с успехом критерий выгоды для заинтересованных сторон (2,3).

Гипотеза 1 предполагает, что общий успех проекта связан с важностью роли лидера. Статистические результаты показывают достаточно высокий уровень корреляции между двумя этими показателями и, таким образом, поддерживают эту гипотезу. Статистические данные подтверждают также гипотезу 2 (о роли распределителя ресурсов) и гипотезу 3 (о роли представителя). Гипо-

тезы 4, 5 и 6 данными эмпирического исследования, проведенного Карлсеном и Готтшальком (Karlsen & Gottschalk, 2002), не подтверждаются.

Тем самым можно заключить, что внимание менеджеров ИТ-проектов обращено главным образом внутрь компании. Но мы рекомендуем менеджерам проектов аутсорсинга в большей мере учитывать внешние связи. Конечно, всегда важно ориентироваться на цели компании, но не следует забывать и о клиентах, и о том, почему вообще появился данный проект. Взгляд вовне поможет оптимизировать использование результатов проекта и внести вклад в создание стоимости для базовой корпоративной организации. Кроме того, с точки зрения управления внешним недовольством и угрозами извне важна работа с заинтересованными сторонами.

Выводы

ИТ — это не просто еще один ресурс, которым, как и любым другим ресурсом, необходимо управлять. Успешное управление ИТ-аутсорсингом подразумевает, что менеджеры представляют себе специфику любой функции-кандидата на аутсорсинг. Необходимо осознавать разнообразие ИТ-функций и операций, прогнозировать будущие потребности и разбираться в экономике информационных технологий. Кроме того, следует понимать, какие существуют варианты сорсинга, и уметь анализировать возможности и опасности, связанные с каждым из них. Такой анализ должен осуществляться в рамках структуры стратегического ИТ-планирования.

Примеры: стратегии начального этапа

Компания Rolls-Royce до начала аутсорсинга провела исследование возможностей, которое можно рассматривать как стратегический процесс. Хотя ни один из интервьюируемых не использовал термин «стратегия начального этапа» для определения того, что происходило в это время, решение об аутсорсинге было расценено как стратегическое. Ни один из интервьюируемых лично не участвовал в исследовании возможностей, поскольку это происходило много лет назад, когда никто из них еще не работал в Rolls-Royce. По их словам, решение об аутсорсинге было принято на основе стратегических проблем, с учетом затрат, возможностей и потребности в проводнике изменений. Компания поставила задачу сократить затраты в сфере ИТ на 10%. Критерии, которые использовались при выборе провайдера, были достаточно явно связаны с максимальными уровнями обслуживания, со способностью справляться с крупными контрактами, требующими высокой квалификации, и с затратами. Предложения компании EDS были в целом вполне конкурентоспособны в отношении затрат, и она определенно продемонстрировала свою способность

выполнить крупномасштабный контракт. В Rolls-Royce существовали сомнения относительно того, хватит ли внутренних возможностей компании для перехода с больших систем на базе мейнфреймов на клиент-серверные системы с графическим пользовательским интерфейсом (GUI). Для успешного проведения изменений нужны были как человеческие способности, так и финансовые возможности. Rolls-Royce искала компанию, которая могла бы стать *проводником изменений*, т. е. несколько отличающуюся от самой Rolls-Royce, и при этом не традиционного аутсорсера, а провайдера, максимально ориентированного на обслуживание. По-видимому, в планы входило радикальное преобразование — превращение Rolls-Royce из компании, ориентированной на производство, в компанию, ориентированную на обслуживание. Культура, которую принесла с собой EDS — глобальная компания, ориентированная на сервис и на людей, — была частью того, что искала Rolls-Royce.

Компания SAS обратилась к аутсорсингу по трем важным причинам. Во-первых, она рассчитывала извлечь выгоду из экономии на масштабах, предлагаемой внешним провайдером, и, соответственно, сократить затраты. По сравнению с другими авиакомпаниями соотношение затрат и эффективности у ее внутренней ИТ-службы было слишком большим. Во-вторых, ей требовалось перенести свои технологии на новые платформы и заменить старые системы стандартным приложением, чтобы создать более рентабельную платформу. И в-третьих, она стремилась обеспечить сотрудникам своей внутренней ИТ-службы лучшие возможности для профессионального роста. Информационные технологии — основная сфера деятельности CSC, но не авиакомпании. Инициативу запуска процесса взяли на себя группа управления SIG и председатель ее правления.

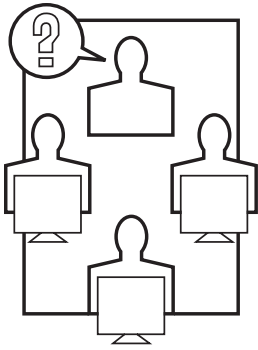
Глобальный центр управления информационными технологиями в ABB перед началом аутсорсинга начал разрабатывать стратегический документ, который позже был подписан руководителями. В нем описывалась не стратегия аутсорсинга, а стратегия для достижения нескольких целей. В то время ABB переживала серьезные финансовые трудности. Поэтому сокращение затрат было важнейшей целью, в связи с чем и было принято решение об аутсорсинге. Следует отметить, что, в частности, ИТ-директор компании потратил много времени на то, чтобы убедиться, что представительства ABB в других странах присоединятся к проекту аутсорсинга. Хотя отправной точкой был стратегический документ, в итоге все свелось просто к сокращению затрат под давлением внешней среды. В течение нескольких лет перед тем ABB прошла через несколько этапов организационных изменений. Она сосредоточилась на двух основных направлениях бизнеса, энергетике и технологиях автоматизации, и продала все остальные. Но оставшиеся внутренние функции были громоздкими и негибкими. Одновременно с этим подразделения требовали обеспечить полную прозрачность в том, что касается ИТ. Переживаемые компанией финансовые трудности и необходимость реструктурирования двух главных направлений деятельности и подтолкнули ее к аутсорсингу.

Во всех трех случаях одним из важнейших факторов обращения к аутсорсингу было сокращение затрат. Согласно неоклассической экономической теории обоснованием стратегии аутсорсинга служит оценка возможностей сокращения производственных затрат. Таким образом, вопрос «быть или не

быть аутсорсингу?» — это вопрос о том, сможет ли рынок обеспечить продукты и услуги по более низким ценам, нежели внутреннее производство. Компании-клиенты сообщили о сокращении затрат, улучшении соотношения «цена — эффективность» и увеличении экономии на масштабах по сравнению с использованием внутренней ИТ-службы. Как сказал один старший менеджер клиента, «Мы испытывали финансовое давление, и наши банкиры подтолкнули нас к аутсорсингу».

Но сокращение затрат не было для компаний-клиентов единственным стимулом. Важными факторами стали также новые стратегии бизнеса и необходимость реструктурирования. ABB реструктурировалась, оставив два основных направления деятельности, и SAS признала, что ИТ не относится к основной деятельности авиакомпаний. Теория основных сфер компетенции предполагает, что виды деятельности, не относящиеся к основной сфере компетенции, должны рассматриваться как кандидаты на аутсорсинг, осуществляемый лучшими в своем классе провайдерами. В наших примерах ИТ как раз входили в сферу основной компетенции аутсорсеров — IBM и CSC.

Сообщалось также, что важной предпосылкой к аутсорсингу была способность справляться с технологическими изменениями. И Rolls-Royce, и SAS должны были одновременно и сокращать затраты, и переходить на новые технологии. Если исходить из ориентации на ресурсы, то аутсорсинг представляет собой стратегическое решение, пригодное для заполнения «пробелов» в ресурсах и способностях фирмы. В случае с Rolls-Royce и SAS таким «пробелом» был разрыв между желательными и фактическими возможностями. Интересно отметить, что преобразование Rolls-Royce из компании, ориентированной на производство, в компанию, ориентированную на сервис, по-видимому, входило в ее планы. Ресурсы провайдера позволяли реализовать новшество, которое могло оказаться важным с точки зрения долгосрочного выживания компании-клиента. В данном случае важным критерием при выборе провайдера была его способность сыграть роль проводника изменений.



Стадии и действия

Лесити и Уиллкокс (Lacity & Willcocks, 2000a) выделили шесть стадий аутсорсинга. На этих стадиях в работе так или иначе участвует много разных заинтересованных сторон, в частности, от компании-клиента — старшие руководители бизнеса, старшие ИТ-менеджеры, сотрудники ИТ-служб, пользователи ИТ, от компании-провайдера — старшие руководители, бухгалтеры, сотрудники ИТ-служб и субподрядчики. При деятельности на разных стадиях взаимоотношения этих сторон различны и зависят от целевой ориентации. Для каждой стадии Лесити и Уиллкокс (Lacity & Willcocks, 2000a) определили главные цели заинтересованных сторон, типы взаимодействия между ними и результаты, наблюдавшиеся на практике.

Стадия 1: определение перспектив

Цель клиента на этой первой стадии состоит в том, чтобы сформировать стратегическую перспективу ИТ-сорсинга. Два главных действия здесь — это идентификация ключевых ИТ-возможностей и ИТ-операций для потенциального аутсорсинга. Как правило, главными заинтересованными сторонами на этой начальной стадии являются старшие бизнес-менеджеры и старшие ИТ-менеджеры компании клиента. Первые обычно ощущают финансовое давление, которое часто заставляет компании использовать стратегию основных сфер компетентности, т. е. фокусировать внимание на основной деятельности, а все остальное сворачивать или передавать на аутсорсинг. Поскольку многие старшие бизнес-менеджеры рассматривают деятельность ИТ-служб как в значительной степени неосновную, они регулярно поднимают вопрос о возможности передачи некоторых или даже всех ИТ-функций на аутсорсинг.

Старшие ИТ-менеджеры обычно справляются с задачей установления баланса между требованиями качественного обслуживания со стороны пользователей и сокращения затрат — со стороны старших руководителей. В прошлом отношения между генеральными директорами и старшими ИТ-менеджерами всегда были напряженными, потому что последние часто изо всех сил пытались продемонстрировать начальству эффективность затрат на информаци-

онные технологии. Однако доскональное изучение всех возможных вариантов ИТ-сорсинга часто позволяет согласовать цели старших руководителей бизнеса и ИТ-менеджеров. Поскольку старшие ИТ-менеджеры редко теряют работу в результате перехода на аутсорсинг, они обычно приветствуют аргументированный подход к рассмотрению вариантов реализации ИТ-функций. Опираясь на поддержку своих боссов, старшие ИТ-менеджеры могут преодолеть сопротивление пользователей и реализовать стратегии сокращения затрат и аутсорсинга.

Провайдер обычно ни в чем не участвует вплоть до стадии оценки. Однако в некоторых случаях его топ-менеджеры на этой стадии фактически подталкивают заказчика к решению об изучении возможности аутсорсинга, уговаривая старших руководителей.

На подготовительном этапе взаимоотношения между топ-менеджерами компании-клиента и компании-провайдера обычно характеризуются предвзвешенным энтузиазмом и оптимизмом. Но один урок, который явно можно извлечь из работы Лесити и Уиллкокса (2000а), состоит в том, что старшие руководители компании-клиента и компании-провайдера не должны принимать решения об аутсорсинге без участия ИТ-менеджмента. Договор, заключенный на уровне генеральных директоров, как правило, не удается выполнить из-за недостаточного внимания к деталям. Генеральные директора могут восторгаться по поводу альянса, но успех соглашения об ИТ-аутсорсинге определяется тем, насколько подробно в нем оговорены стоимость и содержание будущих услуг.

Стадия 2: оценка

Цель компании-клиента на этой стадии состоит в том, чтобы найти лучший источник для выполнения ИТ-операций, а ее главными действиями являются количественная оценка базовых услуг и затрат, составление запроса на предложения, разработка критериев оценки и привлечение внутренних и внешних предложений.

Оценка вариантов сорсинга требует совместного участия старших руководителей компании и ее ИТ-менеджеров. Часто бывает успешной процедура, включающая в себя составление заявки на предложения и привлечение внешних и внутренних предложений. Эта практика гарантирует, что предложения потенциальных аутсорсеров будут сравниваться не только с текущей эффективностью собственных ИТ-служб компании, но и с теми показателями их работы, которых они могли бы добиться, располагая полномочиями внешних провайдеров.

На этой стадии провайдер становится намного активнее. На презентациях предложений, в дополнение к команде высших управленцев, с его стороны могут присутствовать эксперты. Параллельно с обсуждением финансовых вопросов со старшими бизнес-менеджерами его представители разговаривают с пользователями об обслуживании, с сотрудниками ИТ-служб — о карь-

ерном росте и льготах, а с ИТ-менеджерами — о базовых соглашениях об уровне обслуживания.

Здесь, как и на предыдущей стадии, взаимоотношения клиента и провайдера, хотя и предварительные, обычно характеризуются энтузиазмом и оптимизмом на уровне топ-менеджеров.

ИТ-пользователи клиента в течение всего периода оценки перспектив аутсорсинга беспокоятся прежде всего о качестве обслуживания. Иногда они ставят вопрос о конфиденциальности и обеспечении секретности данных в рамках ИТ-аутсорсинга. Но в целом они обычно поддерживают аутсорсинг, так как чувствуют, что провайдеры, с их опытом в области ИТ, повысят уровень сервиса и обеспечат сообществу пользователей доступ к новым технологиям.

Однако для профессионалов из ИТ-отдела заказчика предполагаемое решение об аутсорсинге часто представляет собой угрозу и в некоторых организациях, особенно в тех, где активно действует профсоюз работников информационных технологий, встречает существенное сопротивление со стороны этой категории сотрудников.

В случаях, когда ИТ-отделы компании-клиента приглашаются к участию в торгах, внутренний процесс подготовки предложений часто служит мощным катализатором активности. Иногда руководители компании запрашивают предложения у своих сотрудников больше для поддержания их морального уровня, нежели рассматривая их как возможную альтернативу внешним претендентам. Между тем, получив возможность конкурировать на основе сокращения затрат, «свои» ИТ-менеджеры вполне могут удивить руководство, представив самое выгодное предложение. Если процедура сравнительной оценки заканчивается решением о продолжении инсорсинга ИТ-функций, он затем сменяется стадией перехода, на которой основными видами деятельности являются консолидация, модернизация и стандартизация внутреннего предложения.

В случае принятия решения об аутсорсинге процедура оценки обычно включает в себя четыре дополнительные стадии, описание которых дается ниже. В отличие от инсорсинга ИТ-аутсорсинг требует существенных изменений в распределении обязанностей и ответственности между ИТ-менеджерами, сотрудниками и пользователями. Кроме того, больше людей должны приспособливаться друг к другу и учиться взаимодействовать, чтобы обеспечить рентабельность ИТ-услуг.

На стадии оценки рассматриваются также проблемы информационной безопасности. Халфан (Khalfan, 2004) отмечает их важность в контексте договорных отношений ИТ-аутсорсинга. Как только организация-клиент передает свои компьютерные приложения провайдеру, вопросы о том, кто обрабатывает данные, кто имеет к ним доступ и каким образом сети провайдера защищены от вторжений извне, становятся для нее предметом самого серьезного беспокойства. Аутсорсинг услуг по обеспечению безопасности вызывает много споров, потому что многие организации опасаются передавать внешним провайдерам ключи от своих ИТ-систем и данных.

Информационную безопасность можно определить как целостность (сбор и сохранение точной информации и недопущение ее злонамеренной модификации), доступность (обеспечение доступа к информации в нужном месте

и в нужное время) и конфиденциальность (недопущение раскрытия секретной информации неуполномоченным или нежелательным лицам). Степень, в какой все эти ее аспекты должны соблюдаться в условиях аутсорсинга, определяется требованиями безопасности в данном бизнесе. Понять эту проблему более глубоко позволяет точный анализ рисков и воздействий, поскольку управление безопасностью связано с деятельностью, необходимой для удержания рисков на управляемом уровне (Khalfan, 2004).

Стадия 3: переговоры

Главная цель компании-клиента на этой стадии — провести переговоры по контракту таким образом, чтобы гарантировать воплощение в жизнь ожиданий в отношении сорсинга. Соответствующие действия — это проверка требований в заявке на предложения по процедуре «дью дилидженс», обсуждение соглашений об уровнях обслуживания для всех ИТ-услуг, разработка матрицы распределения ответственности между клиентом и провайдером для всех формально определенных обязанностей, определение расценок на все формально определенные работы, достижение договоренностей об условиях передачи сотрудников и о механизмах изменения контракта, включая бенчмаркинг, открытый учет, пункты о неисключительности и таблицы расценок.

Переговоры по контракту являются типично антагонистическими, потому что представители клиента и провайдера должны отстаивать интересы соответствующих организаций. Участники даже могут использовать для описания переговоров такие слова, как «война», «битва» или «кровавая баня». Никто из них, по-видимому, и не ожидает, что отношения в ходе переговоров будут складываться каким-то иным образом, и каждый готов к тому, что другая сторона займет жесткую позицию. Как очень жесткие переговорщики обычно ведут себя ИТ-менеджеры компании-клиента. Они яро отстаивают интересы своей организации. Однако жестокие схватки между представителями клиента и провайдера часто приводят к успешным договоренностям, а после того как контракт подписан, стороны стараются наладить более гармоничные отношения.

К переговорам по контракту имеют отношение также ИТ-пользователи. Поскольку в договорах на ИТ-аутсорсинг обычно оговаривается базовый уровень обслуживания, пользователи оказываются вовлечены в документирование его текущих уровней и объемов. Вообще говоря, они заинтересованы в «раздувании» соответствующих показателей: ведь это поможет им получить от провайдера лучшее обслуживание при тех же основных расценках. Но провайдеры могут понять маневр и потребовать проведения подробной и документированной процедуры «дью дилидженс» для проверки базовых требований.

На стадии переговоров представители клиента часто берут интервью у менеджеров по работе с клиентами со стороны потенциального провайдера. Первые контакты часто носят предварительный характер, поскольку стороны исследуют побуждения и ценности друг друга. Участники со стороны клиента

стремятся выбрать человека, который прежде всего должен сосредоточиться на обслуживании клиента. Участникам со стороны провайдера, несущим ответственность перед своими акционерами, нужен человек, который защитит их прибыли. Иногда клиенты не желают выбирать человека, входящего в команду участников переговоров со стороны провайдера: испытав на себе его жесткую манеру ведения переговоров, они, естественно, от него отказываются. А появление нового, свежего лица часто способствует переходу от антагонизма стадии переговоров к сотрудничеству на стадии перехода.

В целом все стороны обычно соглашаются, что, даже притом что переговоры по контракту проходят в атмосфере антагонизма, этот процесс приносит пользу обеим сторонам. Подробный контракт документирует ожидания сторон и поэтому является предпосылкой для успешного развития отношений.

Стадия 4: переход

На этой стадии цель компании-клиента состоит в том, чтобы согласовать эксплуатационные показатели. Для крупных контрактов работы по переходу могут продолжаться полтора-два года и более. В работе Лесити и Уиллкокса (Lacity & Willcocks, 2000a) выделено восемь главных областей деятельности, которые мы рассмотрим ниже.

- *Упрощенное представление контракта.* Многие контракты на ИТ-аутсорсинг в реальности выполнять невозможно, потому что это огромные документы, написанные сложным юридическим языком. Может оказаться необходимым разработать для пользователей дополнительные руководства по контракту, где в понятных им выражениях разъяснялось бы, что именно обязан обеспечить провайдер за фиксированную плату.
- *Интерпретация контракта.* Как бы ни были участники переговоров уверены, что проработали все детали контракта, он всегда допускает разночтения. Как правило, возникающие проблемы интерпретации спорных пунктов разрешают ИТ-менеджеры компании-клиента и менеджеры по работе с клиентами компании-провайдера.
- *Построение инфраструктуры и процедур постконтрактного управления.* Обычно клиенты создают централизованную команду для облегчения стратегического и финансового мониторинга и децентрализованные команды для мониторинга уровней операционных услуг. Чтобы обеспечить решение возникающих проблем, клиенту и провайдеру необходимо сотрудничать, поэтому они часто разрабатывают общие процедуры, которые документируются в специальных руководствах. Децентрализованные команды состоят из сотрудников ИТ-служб и пользователей ИТ компании-клиента, а также сотрудников ИТ-служб провайдера; основная цель такой объединенной команды — разрешать проблемы еще до того, как они будут переданы на более высокие уровни руководства.

- *Консолидация, модернизация и стандартизация.* Предложения провайдеров часто строятся на тактике сокращения затрат, например за счет объединения центров обработки данных, стандартизации программных и аппаратных платформ, централизации ИТ-служб и т. п. Однако ИТ-пользователи могут противиться этой тактике. Провайдеру нужно обеспечить экономию, чтобы получить прибыль от сделки с данным клиентом, и он в состоянии преодолеть сопротивление пользователей тактике сокращения затрат.
- *Подтверждение базовых масштабов и уровней обслуживания, уровней затрат и обязанностей.* Одной из главных проблем в отношениях клиента и провайдера является проверка и утверждение базовых показателей. Предложения провайдеров базируются на запросе на предложения и показателях, установленных в ходе процедуры «дью дилидженс». Несоблюдение оговоренных уровней обслуживания может приводить к финансовым санкциям.
- *Управление дополнительным обслуживанием.* Дополнительное обслуживание может инициироваться в результате превышения запланированных объемов уже оказываемых услуг, изменения состава базовых услуг и запроса совершенно новых услуг. Долгосрочные контракты на аутсорсинг в силу своей природы должны учитывать эти виды требований и изменений.
- *Формирование реалистичных ожиданий в отношении работы провайдера.* У пользователей ИТ часто формируются неправильные представления о том, что провайдер обязан обеспечить клиенту. Перед ИТ-менеджерами компании-клиента и менеджерами провайдера по работе с клиентами стоит общая цель — донести содержание контрактных обязательств до сообщества ИТ-пользователей.
- *Публичная пропаганда ИТ-контракта.* Старшим руководителям компании-клиента и компании-провайдера часто приходится вместе объяснять, какие выгоды приносят отношения аутсорсинга обеим организациям. Хотя обе стороны признают, что эти отношения не всегда безоблачны, и клиенты, и провайдеры обычно подчеркивают их ценность для обеих организаций.

Стадия 5: совершенствование

На этой стадии цель компании-клиента состоит в том, чтобы обеспечить создание дополнительной стоимости вне обычных эксплуатационных рамок. Клиенты стремятся адаптировать и улучшить контракт таким образом, чтобы повысить базовый уровень, ищут возможностей сократить затраты, получить лучшее обслуживание или теснее связать предоставляемые услуги со своими стратегическими целями. Главные действия на данной стадии — это бенчмаркинг эффективности, изменение контракта и вовлечение провайдера в процес-

сы создания стоимости. Проработав некоторое время вместе, стороны обычно легко переходят от противостояния к дружелюбному взаимодействию или сотрудничеству, в зависимости от задачи. К этому времени сложность отношений воспринимается уже как естественный фактор, хотя их общий дух зависит от того, как реализуется соглашение по аутсорсингу в целом. Главными действиями на этой срединной стадии являются следующие три:

- *Бенчмаркинг эффективности.* Бенчмаркинг — это сравнение эффективности работы ИТ-служб компании-клиента с аналогичными показателями для референтной группы сходных организаций. На этой стадии он используется как инструмент, в определенной мере позволяющий гарантировать, что показатели затрат и услуг у данного провайдера — лучшие в своем классе. Компании-клиенты рассматривают бенчмаркинг как мощный инструмент для укрепления своих позиций при заключении сделки с провайдером. Главные участники этой деятельности — ИТ-менеджеры компании-клиента и менеджеры провайдера по работе с клиентами.
- *Изменение контракта.* Клиенты часто обнаруживают, что контракт устарел, — причиной может быть развитие технологий, изменение требований бизнеса или выявление некорректных предположений. Наиболее активные участники процесса изменения контракта — это ИТ-менеджеры компании-клиента и менеджеры провайдера по работе с клиентами. Их цели противоположны, потому что каждая из сторон нацелена на защиту интересов своей организации. Однако на этой стадии их отношения уже не такие осторожные и неуверенные, какими они были во время переговоров по первоначальному контракту. Представители клиента и провайдера уже довольно долгое время работают вместе, и обе стороны заинтересованы в длительном сотрудничестве.
- *Вовлечение провайдера в процессы создания стоимости.* Главный смысл переходной фазы — достижение необходимых операционных показателей. Клиент и провайдер ищут способы распространить свои отношения на новые области создания стоимости. В частности, это может быть участие представителей провайдера в организационных и управляющих комитетах, продажа ИТ-активов клиента и совместное участие в прибылях, участие провайдера в проектах по перестройке бизнес-процессов.

По мнению Моргана (Morgan, 2003), бенчмаркинг следует понимать как объективный анализ процессов, позволяющий оценить разрыв между текущими показателями компании и лучшими показателями в отрасли. Он может проводиться и до начала аутсорсинга, чтобы его результаты служили эталоном, на который будет ориентироваться провайдер, и после заключения контракта для оценки работы провайдера в сравнении с принятыми нормативами и показателями в течение всего срока действия договора. В рамках любого комплекса услуг по поддержке бизнес-процессов бенчмаркинг — это набор процессов, вариантов и процедур, которые создают у клиента уверенность в том, что действия провайдера соответствуют целям обслуживания, а показатели эффективности затрат соответствуют лучшим для рынка. Бенчмаркинг, осуществляемый на коммерческой основе, делится на две основные категории:

бенчмаркинг на основе измерений и исследований и собственно коммерческий бенчмаркинг.

При бенчмаркинге на основе измерений и исследований базой для сравнения является «корзина» дистанционных и абстрактных результатов для элементов сервиса, которые могут предоставляться как массовые услуги. Обычно такой «корзинный» бенчмаркинг позволяет сравнивать клиентов в пределах одного и того же отраслевого сектора и поэтому отражает такие аспекты, как покупательная способность и коммерческий здравый смысл, а не стоимость, возникающую в процессе предоставления услуг, хотя для клиентов нет ничего необычного в сравнении их с компаниями из других отраслей, в других странах и даже на других континентах. Альтернативной формой исследования является коммерческий бенчмаркинг, в рамках которого подробно анализируется специфика оказываемых услуг в контексте решаемых ими задач и рынка, на котором они предоставляются. Для достижения успеха здесь недостаточно теории или исследований, но требуются специфические знания и опыт практика (Morgan, 2003).

Бенчмаркинг

По мнению Лесити и Хиршхайма (Lacity & Hirschheim, 1995), бенчмаркинг может выступать в качестве стратегии смягчения противоречий между заинтересованными сторонами в отношении восприятия ИС. Одной из важных заинтересованных сторон являются высшие руководители, а они часто бывают недовольны эффективностью информационных технологий и стремятся минимизировать затраты на ИТ. Все, на что они обычно обращают внимание, — это суммы, на которые им ежегодно приходится выписывать чеки. Они рассматривают ИС как удобство и/или накладные расходы, отождествляют стратегию по отношению к ИС с минимизацией затрат и, как правило, ощущают, что менеджеры ИС не справились с этой задачей. Высшие руководители спускают менеджерам ИС приказ: сократить расходы на подведомственные системы.

Реагируя на такой приказ, некоторые менеджеры информационных систем обращаются к провайдерам аутсорсинга, чтобы проверить рынок либо провести формальную оценку аутсорсинга и с помощью полученных результатов определить и повысить эффективность затрат. Такой формальный подход — это, безусловно, самый строгий вариант бенчмаркинга, и он предполагает подготовку запроса на предложения (RFP), сбор предложений провайдеров и сравнение их с внутренними затратами. Старший менеджмент склонен рассматривать этот источник как наиболее надежный, потому что при этом сравниваются сравнимые вещи, и требует, чтобы претенденты придерживались своих затрат. Однако для других групп заинтересованных лиц оценки аутсорсинга чрезвычайно вредны. Пользователи часто объединяются против аутсорсинга. Независимо от того, насколько эффективной им кажется работа менеджеров ИС, они предпочитают знакомых людей той неопределенности, которую несут с собой провайдеры. В пределах структуры ИС слухи о формальных оценках аутсорсинга плохо влияют на моральный уровень сотрудников. Так что если организация просто хочет оценить свою работу, это неудачный вариант бенчмаркинга.

Лесити и Хиршхайм (Lacity & Hirschheim, 1995) предлагают схему для обсуждения методики бенчмаркинга, которая должна помочь заинтересованным сторонам в пределах организации понять корень своих разногласий и быстрее продвигаться к определению общих целей для различных видов деятельности в сфере ИС. Возможно, старшим руководителям удастся убедить пользователей в том, что центры обработки данных — это потребительский товар, а подходящая стратегия по отношению к ним — обеспечение эффективности затрат. Возможно, пользователи смогут убедить начальство, что некоторые приложения необходимо специально настроить, чтобы они отвечали важнейшим потребностям бизнеса, и что для этой функции подходит стратегия обеспечения высокого качества обслуживания. Важно также согласовать вопрос о приоритетах ИС с точки зрения потребностей бизнеса, а затем выбрать объекты для бенчмаркинга, прибегая к компромиссам между затратами и уровнем услуг, предусмотренным выбранной стратегией. Схема Лесити и Хиршхайма (Lacity & Hirschheim, 1995) включает в себя следующие восемь наиболее важных факторов успеха:

1. *Формирование реалистичных ожиданий в отношении эффективности для портфеля информационных систем на основе их реального вклада в бизнес.* Разделяя виды деятельности на типовые и дифференцирующие, заинтересованные стороны не должны учитывать обычные аргументы и обобщения, а также позволять учетным структурам определять ценность ИС с точки зрения бизнеса.
2. *Выбор совокупности мер, соответствующих стратегии.* В результате процесса увязки с бизнес-стратегией появляется стратегический портфель для портфеля ИС. Как правило, для дифференцирующих функций целью является высокое качество обслуживания, а для типовых — минимизация затрат.
3. *Обеспечение участия заинтересованных сторон в выборе эталонов.* Заинтересованные стороны, например старший менеджмент, могут не обращать должного внимания на результаты бенчмаркинга, потому что эталоны не рассматриваются как цель. Они не вовлечены в этот процесс и поэтому не доверяют результатам бенчмаркинга.
4. *Выбор референтной группы, представляющей самую жесткую возможную конкуренцию.* Наибольшее впечатление на заинтересованные стороны производит сопоставление с самыми сильными конкурентами, например лучшими в своем классе или в отрасли.
5. *Выбор референтной группы на основании критериев, важных с точки зрения стратегии.* Службы бенчмаркинга могут выбирать референтные группы по размерам, географическому региону, отрасли и иным критериям. Этот выбор должен основываться на стратегии и интересах бизнеса.
6. *Обеспечение целостности процесса бенчмаркинга.* Чтобы гарантировать пригодность эталонов, заинтересованные стороны могут потребовать, чтобы служба бенчмаркинга не применяла своих процедур нормализации, а представляла результаты в виде хорошо подготовленных отчетов.

Пусть руководители старшего уровня соберут данные, а служба бенчмаркинга проведет встречу по оценке пригодности данных.

7. *Использование эталонов не в качестве отчетных бланков, а чтобы определить возможные усовершенствования.* Лучшие доказательства полезности бенчмаркинга в плане усовершенствований — это примеры компаний, которые действительно использовали службу бенчмаркинга для определения и улучшения показателей эффективности.
8. *Повторный бенчмаркинг.* Старшие руководители склонны больше доверять результатам бенчмаркинга, если он периодически повторяется. И хотя они с одобрением относятся к позитивным сопоставлениям, их все же больше волнует постепенное повышение эффективности.

Стадия 6: зрелость

В стадии зрелости цель компании-клиента состоит в том, чтобы определить и спланировать судьбу текущих вариантов сорсинга. Требуется, во-первых, обеспечить непрерывность эксплуатации, если отношения не должны возобновляться. Если отношения расширяются, стадия зрелости дает шанс изучить прошлый опыт и исследовать креативные варианты при подготовке нового соглашения. Оценка этих вариантов в одинаковой мере зависит как от стратегических интересов бизнеса и характера текущей и будущей конкуренции, так и от прочности отношений и прошлой ценности соглашения об аутсорсинге. Хотя лишь немногие из наших долгосрочных сделок достигли этой стадии, два направления деятельности здесь вполне очевидны:

- *Пересмотр инвестиционных критериев.* Если провайдер вкладывает средства в ИТ в интересах клиента, ему нужно время, чтобы компенсировать издержки. И когда срок действия контракта истекает, возникает серьезная проблема реинвестиций. Провайдер не захочет вкладывать средства в новые капитальные активы, если клиент решит не продлевать отношения с ним.
- *Определение того, будут отношения продлены или прекращены.* Некоторые компании так сильно беспокоятся о том, что будет с ними после окончания контракта, что вообще избегают аутсорсинга. Существует три основных варианта развития отношений в рамках аутсорсинга: это продление контракта с текущим провайдером (или провайдерами), смена провайдера (провайдеров) и возвращение ИТ-операций «домой». Лесити и Уиллкокс (Lacity & Willcocks, 2000b) в своем обзоре показывают, что все три возможности широко распространены в Соединенных Штатах и Великобритании: 51% обследованных фирм сменили провайдера, 34% вернули ИТ-операции «домой» и 11% возобновили первоначальный контракт.

«Проклятие победителя»

Выбор ИТ-провайдера на основе правильно определенных условий составляет серьезную проблему. Часто бывает трудно выбрать критерии оценки, отвечающие главным целям организации-клиента в отношении аутсорсинга (обычно выгоды, которые свои, внутренние ИТ-службы обеспечить не могут, а провайдер или провайдеры могут и предлагают). В качестве главных критериев выступают финансовые, деловые, технические, стратегические и политические выгоды. Чаще всего компании интересуются финансовыми выгодами — обычно это сокращение затрат на 10–40%, усиление контроля над расходами и их прозрачности и активизация денежных потоков. В качестве примеров деловых, стратегических и политических выгод можно отметить случаи создания новых компаний или направлений бизнеса, реинжиниринг процессов, перенесение акцентов на сферу основной компетенции клиента, помощь в управлении процессами слияния, а также глобализации компаний, сокращение политических дебатов по поводу новых ИТ-проектов. Из технических выгод обычно предлагаются доступ к опыту провайдера, улучшение обслуживания, новые технологии и технологические новшества (Kern et al., 2002).

Выбор провайдера — дорогостоящий процесс, причем это касается и времени, и усилий, и ресурсов. Однако затраты на поиск «правильного» провайдера и предложения по контракту решающим образом влияют на общий успех аутсорсинга. Практика показывает, что клиенты часто выбирают провайдеров из субъективных соображений, руководствуясь качественными показателями, особенно если количественные оценки у всех провайдеров более или менее одинаковые. Кроме того, недостаточно серьезная оценка затрат и услуг для предложений, поступающих от собственных, внутренних ИТ-служб компании-клиента, зачастую приводит к тому, что даже чрезмерные обещания провайдеров поначалу воспринимаются как предпочтительные. В любом случае повышается вероятность реализации сценария «проклятие победителя».

По мнению Керна и др. (Kern et al., 2002), ситуация «проклятие победителя» возникает, когда компания — победитель аукциона или тендеров — систематически обещает слишком много и постоянно терпит убытки. Принятие предложения, вообще говоря, во многом определяется информацией, и неумение или нежелание учесть всю имеющуюся информацию в стратегии торгов может привести к излишне щедрым предложениям и последующим потерям для обеих сторон. В рамках ИТ-аутсорсинга опасность «проклятия победителя» возникает в тех случаях, когда провайдеры делают нереалистичные предложения, стремясь любой ценой заполучить данный контракт, но уже знают (или впоследствии обнаруживают), что не сумеют в ближайшем будущем окупить расходы на тендер, предпринимательские и эксплуатационные издержки. Они идут на риск в надежде, что смогут возместить свои затраты, например, за счет выявления областей сервиса, требующих срочного внимания и/или немедленного предоставления услуг, объективно необходимых, но не оговоренных в контракте и поэтому оплачиваемых особо. Кроме того, в течение всего срока действия контракта провайдеры будут пытаться предлагать дополни-

тельные услуги из своего портфеля технологических возможностей, управления обслуживанием и услуг консалтинга.

Процесс тендера и выбора аутсорсинговых предложений очень напоминает ситуацию на аукционе: разных провайдеров просят представить свои предложения по ИТ-обслуживанию. Потенциальная опасность здесь кроется в том, что аутсорсеры могут не рассчитать свои возможности и впоследствии оказаться не в состоянии продолжать обслуживание в том виде и по тем ценам, о которых шла речь на торгах. В ситуации «проклятия победителя» весьма вероятно резкое ухудшение отношений вследствие просчетов провайдера.

«Проклятие победителя» осложняет ситуацию с аутсорсингом и ухудшает отношения сторон, иногда настолько, что единственным выходом становится пересмотр или досрочный разрыв контракта. Активное управление отношениями, осуществляемое компетентными в этих вопросах менеджерами, может облегчить поиски решения, приемлемого для обеих сторон. Однако независимо от того, удастся ли спасти проект, обеим сторонам придется пойти на существенные расходы, что усилит общие сомнения относительно финансовой обоснованности всех подобных сделок. Понимание причин и логики развития подобных сценариев — важнейшая предпосылка к тому, чтобы избежать «проклятия победителя» (Kern et al., 2002).

Выводы

Успешное управление ИТ-аутсорсингом предполагает систематический подход к прохождению последовательных стадий и выполнению соответствующих действий. Число стадий зависит от конкретной ситуации, в которой находятся потенциальный клиент и потенциальные провайдеры, но исходить лучше всего из шести базовых: определение перспективы, оценка, переговоры, переход, совершенствование и исполнение. Потенциальным провайдерам важно избежать «проклятия победителя».

Примеры: стадии развития отношений

В этом разделе мы обсудим шесть стадий развития отношений на трех хорошо исследованных примерах ИТ-аутсорсинга в международных компаниях.

Rolls-Royce — EDS

До начала аутсорсинга были изучены возможности ИТ-службы Rolls-Royce, определены основные сферы ее компетенции и направления деятельности.

Результаты породили сомнения в ее способности справиться с проблемами, стоявшими перед компанией. Это была стадия сбора информации, на которой определялись цель и перспективы аутсорсинга. Стадии оценки и переговоров были короткими. Rolls-Royce провела совершенно стандартную процедуру определения всех элементов, которые предстояло передать на аутсорсинг, обозначила свои потребности, а затем пригласила потенциальных провайдеров, используя стандартную заявку на предложения (RFP). В тендере участвовали все крупные внешние провайдеры аутсорсинга. Первый контракт с EDS, охватывавший аэробизнес, был заключен в 1996 году, второй — для индустриального бизнеса — в 1997-м. На этих этапах цель состояла в выборе лучшего провайдера и последующем подписании контракта.

На стадии перехода главная цель сторон состояла в том, чтобы обеспечить оговоренную эффективность операций. После подписания контракта наступил «медовый месяц», в течение которого аутсорсер предоставлял Rolls-Royce «что угодно». В частности, он установил новую экранную среду, поскольку она была более эффективной и имеющиеся ноу-хау позволяли осуществить стандартизацию на ее основе. Пользователям посчастливилось получить нечто быстрое и удобное, причем скорее, чем это мог бы обеспечить внутренний ИТ-отдел. Сам ИТ-отдел считал, что получил управляемого и контролируемого партнера. Все основные ИТ-активы и более тысячи сотрудников были переданы аутсорсеру.

После согласования уровней обслуживания стороны перешли на стадию совершенствования, общая цель которой состояла в том, чтобы обеспечить обслуживание, приносящее доход, на уровне, превышающем оговоренные показатели. Проблема возникла, когда Rolls-Royce начала добавлять к первоначальному контракту новые услуги и удалять старые. Оказалось, что компания должна заплатить за все дополнительно, обе стороны начали ссылаться на контракт, и между ними появились трения. Rolls-Royce объединила свой аэробизнес и индустриальный бизнес, и в 2000 году ей пришлось переделать контракт, чтобы отразить изменения в технологии, услугах и бизнесе. Первоначальные контракты были «непробиваемы», и в 2000-м компания попробовала заключить доверительный контракт, фактически согласившись на покупку услуг. Было широко объявлено, что контракт заключен на 12 лет, а его сумма составляет 1,3 млрд ф. ст.

SAS — CSC

На стадии сбора информации SAS использовала для определения потенциала аутсорсинга бизнес-критерии, экономические и технические критерии. В рамках обширной программы сокращения затрат группа проанализировала все виды издержек, включая и расходы на ИТ. К тому времени SIG уже была самостоятельной компанией, полностью принадлежащей своему самому важному клиенту — SAS. Руководство SIG изучило разные сценарии выживания, один из которых предусматривал продажу компании внешнему сервис-провайдеру. В этом случае SIG могла бы продолжить обслуживание своего самого крупно-

го клиента, получив одновременно возможность заключения новых крупных контрактов и доступ к новым ИТ-ресурсам. По мнению руководства SIG, компания-аутсорсер стала бы лучшим местом для сотрудников SIG. Поэтому оно представило совету директоров предложение о продаже компании. Рассматривался и вариант с избирательным аутсорсингом, но в итоге он был отвергнут как требующий слишком много внимания со стороны менеджмента.

Цель стадии оценки состояла в том, чтобы окончательно выбрать самое лучшее предложение. В августе 2003 года правление SAS решило начать процесс продажи SIG и подготовить рамочное соглашение об обратной покупке услуг. На первом этапе предстояло разработать информационный меморандум с описанием структуры управления ИТ в SAS, включая описание SIG как компании — ее экономического состояния, активов и управления. Вскоре после принятия этого решения был выбран инвестиционный банк, который взял на себя формальности, связанные с процессом торгов. Меморандум был передан ряду провайдеров, подписавших обязательство о сохранении конфиденциальности. Некоторые из них представили необязывающие предложения. Все скандинавские провайдеры отказались от участия в торгах, в первую очередь из-за масштабов сделки. Организационно-подготовительный комитет принял решение о том, каких провайдеров следует попросить представить обязывающие предложения. Один из этих провайдеров был отвергнут, другой отказался сам. В итоге SAS начала переговоры с двумя провайдерами. Важнейшими критериями оценки при этом были соображения экономии, финансовая и общая устойчивость партнера, внимательное отношение к условиям, предложенным SAS, и решение проблемы персонала SIG. Восемнадцатого декабря 2004 года было подписано соглашение об аутсорсинге между SAS и CSC.

Вследствие того что SIG уже была автономной компанией, она поставляла SAS услуги на основе существующих соглашений, и таким образом, стадии оценки и переговоров завершились в относительно короткое время. Эта сделка аутсорсинга была отчасти поглощением, а отчасти обратной покупкой услуг. Технически передача акций произошла 1 февраля 2004 года. В рамках этой транзакции SAS передала внешнему провайдеру ИТ-активы, арендные договоры, персонал и управленческую ответственность за поставку услуг от внутренней ИТ-службы. CSC стала новым нанимателем примерно для 1100 сотрудников. Права на интеллектуальную собственность для бизнес-приложений остались у SAS.

Поскольку SAS уже имела дело с SIG как с внешним провайдером, масштабы и рамки, затраты, уровни обслуживания и обязанности по предоставлению услуг на базовом уровне были уже согласованы и остались почти неизменными. Имели место некоторые разногласия по поводу интерпретации контракта, но никаких серьезных проблем при этом не возникло. Таким образом, цель стадии перехода — обеспечение основных эксплуатационных показателей — была достигнута почти без затруднений. Однако преобразование SIG в соответствии с глобальной операционной моделью CSC было огромной программой, в которой участвовало множество сотрудников организации-провайдера. Хотя эксплуатационных характеристик это не коснулось, в период преобразований услугам, обеспечивавшим создание стоимости, внутри компании уделялось меньше внимания.

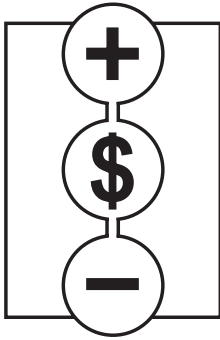
ABB — IBM

На стадии сбора информации ABB определила, какие виды ИТ-деятельности можно было бы передать на аутсорсинг. Хотя глобальное высшее ИТ-руководство ABB решило построить стратегическую перспективу использования ИТ в компании, решение об ИТ-сорсинге принималось как чисто коммерческое. Поскольку общекорпоративная цель состояла в том, чтобы сократить затраты, ИТ-служба тоже подвергалась соответствующему нажиму. Несколько месяцев спустя почти 90% операций ИТ-инфраструктуры ABB было передано на аутсорсинг компании IBM, включая более 1200 сотрудников в 14 странах.

На стадии оценки к участию в торгах было приглашено несколько потенциальных провайдеров, предлагавших обеспечить работу инфраструктуры. Мало кто из провайдеров мог обеспечить обслуживание во множестве пунктов, находящихся в разных странах. ABB хотела создать атмосферу конкуренции, но провайдеры один за другим выбывали из игры. Один, по мнению ABB, на тот момент не мог предоставить все необходимые услуги, а кроме того, уделял недостаточно внимания сокращению затрат и поэтому был отвергнут. Другой отказался от торгов, так как не верил, что его шансы на победу достаточно велики, чтобы оправдать затраты и время, потраченное на торги. Третий проявлял достаточный интерес к инвестициям с целью выигрыша этого контракта, но хотел получить представление об ABB как об организации. Однако в то время финансовая ситуация в ABB была очень сложной, поэтому старшим руководителям компании трудно было выделить достаточно времени на контакты с этим провайдером, так что она потеряла и третьего претендента. Между тем ABB уже имела давнишние отношения с IBM. Экспериментальный аутсорсинг с участием IBM в Швеции и Индии, начавшийся за 12 месяцев до этого, шел достаточно успешно. В итоге предложение IBM было признано лучшим.

Переговоры шли по двум главным направлениям. Во-первых, стороны должны были заключить базовый контракт, определявший спецификацию основных услуг. Переговоры по этому контракту шли централизованно и на глобальном уровне. Кроме того, страны, в которых действовала ABB, вели переговоры о своих собственных версиях контракта, основанных на базовых документах. В ходе местных переговоров изменения по сравнению со стандартными документами должны были быть минимальными (это обеспечивало возможность экономии на масштабах). Один базовый контракт для страны был заключен на глобальном уровне с очень небольшими изменениями для данной страны. Подписание глобального соглашения состоялось 28 июля 2003 года. Соглашения для отдельных стран подписывались локально. Передача обязанностей произошла в сентябре 2003 года. Этот 10-летний контракт помог ABB значительно сократить затраты.

На стадии перехода основное внимание уделялось согласованию эксплуатационных характеристик, включая консолидацию, модернизацию, и стандартизацию инфраструктуры (и этот процесс продолжается до сих пор). Другой важной проблемой стало создание инфраструктуры и процедур постконтрактного управления. Для решения этой проблемы была разработана специальная программа налаживания отношений между командой ABB и командой IBM.



Подготовка контракта

Как пишет Грэм (Graham, 2003), одно из развлечений юристов, участвующих в переговорах по аутсорсингу, — это заключение пари относительно того, как скоро одна из сторон охарактеризует аутсорсинг как «партнерство». Увы, эти понятия слишком далеки друг от друга: интересы сторон действительно отчасти совпадают, но далеко не полностью, и ни одна из сторон не поставит свою судьбу на карту ради другой стороны. Разумной концепцией на переговорах относительно заключения контракта будет толкование аутсорсинга как процесса налаживания гибких долгосрочных отношений, однако в пределах некой совокупности правил, способствующих успеху и позволяющих адекватно реагировать на неудачи. И здесь контракт — это не просто пассивная регистрация соглашения сторон, Это своеобразное руководство по развитию специфической и далеко не одномоментной транзакции.

В этой главе мы обсудим структуру контрактной документации и основные пункты, которые должны быть отражены в ней. Элайзер и Уэнсли (Elizur and Wensley, 1998) в своей работе, посвященной исследованию контрактов на аутсорсинг информационных систем, используют теорию игр. Они выделяют шесть вопросов, которые следует рассматривать в ходе переговоров об аутсорсинге: это передача активов в виде информационных систем, распределение рисков (risk sharing), обновление технологий, срок действия контракта, регулирование отношений и порядок оплаты. Кроме того, авторы данной книги добавили к ним еще две важные темы: проведение юридической и финансовой экспертизы и разрешение споров. После изучения структуры контракта мы отдельно рассмотрим каждую из этих проблем.

Структура контракта

Структура контракта должна определяться в первую очередь формой сделки. Однако существует опасность поддаться соблазну и рассматривать контракт просто как контрольный список по данной сделке — без предварительного анализа факторов, определяющих структуру договоренностей. В простейшей форме такая структура предполагает, что некая единая компания передает не-

кую технологическую функцию на аутсорсинг некоему единому провайдеру. В принципе тут можно было бы обойтись и одним контрактом, но условия, касающиеся передачи активов, удобнее определять сразу, поэтому они обычно выделяются в отдельное соглашение (см. рис. 7.1). Разовый характер этого соглашения подразумевает, что передача активов и персонала осуществляется только один раз, в то время как предоставление услуг и исполнение платежей осуществляется непрерывно в течение всего срока действия соглашения об аутсорсинге.

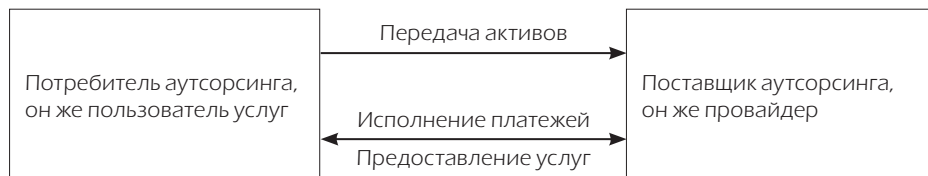


Рис. 7.1. Передача активов и предоставление услуг в рамках аутсорсинга (Graham, 2003)

Однако организация, прибегающая к аутсорсингу, часто представляет собой группу компаний, и одна из них, может быть, родительская, а может быть, один из филиалов, покупает услуги для всей группы. Группа в целом при этом может действовать во многих странах. Кроме того, организация, прибегающая к аутсорсингу, может покупать услуги, чтобы обеспечивать некоторыми из них своих клиентов, например, если она предоставляет услуги колл-центра. Поэтому круг заинтересованных лиц со стороны пользователя может быть намного шире всей этой группы компаний. Провайдер тоже может заключить контракт на предоставление услуг в рамках аутсорсинга силами членов своей группы или силами субподрядчиков, не входящих в его группу. Наконец, стороны могут пожелать рассмотреть и иные структурные варианты, например создание совместного предприятия.

Документы, оформляющие соглашение об аутсорсинге, должны отражать структуру сделки. Однако если говорить обобщенно, существует лишь два основных типа контракта: соглашение о передаче активов и соглашение об услугах аутсорсинга (Graham, 2003):

- *Соглашение о передаче активов* предусматривает одномоментную передачу активов, после которой оно уже не играет никакой роли и фактически перестает действовать. Однако если обычный покупатель берет на себя все последующие инвестиционные затраты по замене активов, то при аутсорсинге и первоначальные, и последующие текущие затраты, вообще говоря, возмещаются провайдером в течение срока аутсорсинга и могут отражаться в его финансовых претензиях к пользователю.
- *Соглашение о предоставлении услуг* определяет долгосрочные отношения между сторонами-участниками. Оно должно определять услуги, которые будут оказаны, и стандарты, которым им необходимо соответствовать; определять порядок предоставления услуг в тех случаях, когда имеет место тот или иной переход или перемещение услуг из помещений или с плат-

формы пользователя в помещения или на платформу провайдера; предусматривать любые возможные формы зависимости от пользователя; определять структуру и рамки изменения услуг со временем; определять действия сторон в случае несоответствия предоставляемых услуг оговоренным стандартам; распределять риски и вознаграждения; определять механизмы коммуникаций, представления претензий и разрешения споров; определять владельца интеллектуальной собственности, создаваемой в процессе оказания услуг; разрешать пользователю проверять, какую стоимость он получает за свои деньги; разрешать пользователю предлагать эти услуги своим клиентам в порядке вторичной поставки; обеспечить пользователю возможность планомерного выхода из контракта.

В структурном отношении соглашение о предоставлении услуг содержит необходимые положения и условия и временные графики, определяющие соответствующие технические, коммерческие и операционные подробности. Это облегчает не только поиск нужной информации в пределах этого документа, но и сам процесс переговоров, обеспечивая последовательное рассмотрение различных его аспектов. Здесь, однако, кроется некий подводный камень, а именно: план-график предоставления услуг (в частности), как правило, рассматривается как отдельное соглашение, причем эта ошибка усугубляется еще и тем, что его часто называют соглашением об уровне обслуживания (SLA). Между тем соглашение об уровне обслуживания следует рассматривать как неотъемлемую составную часть всего комплекта юридической документации. Хорошо продуманное и правильно составленное соглашение — это необходимая предпосылка к успеху аутсорсинга. В частности, при этом важно избежать подхода к составлению контракта по принципу «все может пригодиться», когда число страниц контракта измеряется сотнями и в нем пытаются оговорить все мыслимые возможности, так что он заранее обречен на провал, поскольку становится практически непригодным к использованию. Кроме того, очень важно без стеснения обсудить возможные неприятные проблемы и оговорить их непосредственно в контракте; речь идет, в частности, о процедурах разрешения споров и распределении рисков. Наконец, необходимо помнить, что важнее поддерживать отношения, формируя гибкую структуру, а не использовать жесткий формат контракта (Graham, 2003).

Передача активов

При аутсорсинге информационных систем часто возникает ситуация, когда некоторые активы фактически передаются компании, обеспечивающей услуги аутсорсинга. Такая передача обеспечивает выгоды и поставщику, и потребителю аутсорсинга и, кроме того, может также смягчить последствия возможного ослабления рыночной власти компании — поставщика аутсорсинга. С точки зрения компании — потребителя аутсорсинга, она может «продать» определенные активы за значительно большую цену, чем они стоили бы на свободном

рынке. Следовательно, она получает возможность возратить часть стоимости этих информационных систем как активов. В то же время поставщик может получить некие активы, которые ему было бы трудно (или даже вообще невозможно) получить иным способом. Наконец, угроза пересмотра соглашения со стороны компании — потребителя аутсорсинга в отношении поставщика становится менее вероятной, потому что она может быть «уравновешена» угрозой прекращения оказания услуг со стороны поставщика. В то же время компания — потребитель аутсорсинга, передавая поставщику свои активы в виде информационных систем, становится уязвимой перед лицом угрозы пересмотра соглашения, исходящей от поставщика, так как в этом случае она уже не сможет приобретать информационные услуги у какого-либо другого поставщика (Elizur & Wensley, 1998).

При передаче значительных активов компания — потребитель аутсорсинга сталкивается с серьезными трудностями, когда наступает время возобновления контракта. В самом деле, если компания передает поставщику определенные активы и знания, она тем самым ослабляет свои позиции при возобновлении соглашения об аутсорсинге. Однако существует много приемов и способов побудить поставщика дать обязательство не пользоваться преимуществами своего положения. Одна из возможных мер состоит в том, чтобы гарантировать разработку стандартной системы для замены существующей собственной системы компании-потребителя. При этом к моменту обновления соглашения возникает конкуренция с другими поставщиками, которая напоминает ситуацию, когда предоставляющая аутсорсинговые услуги фирма с собственной технологией передает лицензию на свою технологию другим поставщикам, чтобы уменьшить то, что часто называют потенциалом удержания (holdout potential). Компания-клиент может требовать или не требовать такой стандартизации систем, но этот момент может послужить для нее четким сигналом, сообщаящим ей, что поставщик не намерен использовать преимущества наличия у него специальных знаний и опыта. Если же поставщик просто оказывает услуги поддержки, в то время как компания-потребитель переходит на новую аппаратно-программную платформу, такой ситуации не возникает (Elizur & Wensley, 1998).

Другой путь, который может выбрать компания — потребитель аутсорсинга, чтобы оградить себя от возможных злоупотреблений со стороны провайдера при возобновлении контракта, заключается в том, чтобы убедить его согласиться на переобучение необходимого персонала на тот случай, если компания — потребитель аутсорсинга по окончании срока действия контракта захочет вернуться к самообслуживанию в сфере информационных систем.

Распределение риска

Распределение рисков между компаниями — потребителем аутсорсинга и компаниями-провайдером прямо влияет на денежные поступления обеих компаний. При уменьшении риска для компании-потребителя должно увеличиваться воз-

награждение компании-поставщика за соответствующее увеличение риска для него. Это может побудить компанию — потребителя аутсорсинга рассмотреть альтернативный вариант, который она не стала бы рассматривать при отсутствии оговоренного распределения рисков.

Информационные системы подвержены многим видам риска. Виды риска, которые следует оговорить в соглашении об аутсорсинге информационных систем, зависят от характера продуктов и/или услуг, предусмотренных данным соглашением. Например, при передаче на аутсорсинг разработки информационных систем финансовый риск, предпринимательский и технический риски часто оговариваются отдельно (Elizur & Wensley, 1998):

- *Финансовый риск* подразумевает возможность финансовых потерь. Ни для одного проекта, касающегося информационных систем, нельзя заранее уверенно прогнозировать все доходы или затраты. Исследователи, занимающиеся финансами, выделяют два ключевых компонента финансового риска: систематический и несистематический риск. Систематический риск — это риск, непосредственно связанный с данным проектом, тогда как несистематические риски могут быть от него весьма далеки и разнообразны. Маленькая компания или компания средних размеров может оказаться не в состоянии вычленивать все несистематические риски, связанные с данным проектом. В этом случае у нее появляются стимулы нанять поставщика аутсорсинговых услуг, потому что сокращение полного риска, связанного с данным проектом, эквивалентно увеличению его стоимости. Относительная сила этих двух сторон — участниц соглашения об аутсорсинге является важным фактором распределения добавленной стоимости между сторонами.
- *Предпринимательский риск* подразумевает, что коммерческая возможность, для осуществления которой разрабатывается данное приложение, вообще не сможет реализоваться или будет приносить намного меньшие доходы, нежели ожидалось. Полезно заметить, что вероятность того, что данная система не сможет обеспечить ожидаемые прибыли, зависит от многих факторов, отнюдь не последние из которых — это усердие и умение провайдера аутсорсинга, усердие компании — потребителя аутсорсинга и степень эффективности их общения между собой и со многими другими заинтересованными сторонами. Имеет смысл убедить поставщика взять на себя часть предпринимательского риска, иначе у него будет меньше стимулов разрабатывать и использовать надежную и жизнеспособную систему. Для этого рекомендуется включить в контракт показатели эффективности, очевидным образом связанные с ценностью данной системы для бизнеса и степенью, в которой она обеспечивает стоимость с точки зрения заинтересованных сторон.
- *Технический риск* подразумевает некоторую вероятность того, что компания не сможет разработать систему, которая будет правильно функционировать в техническом отношении. Привлечение провайдера аутсорсинга к участию способствует сокращению технического риска по ряду причин. Во-первых, он располагает более квалифицированным в техни-

ческом отношении персоналом. Во-вторых, у него, вероятнее всего, больше возможностей приобрести необходимые технические навыки. В-третьих, если у него имеется портфель проектов разработок, он, скорее всего, сможет предложить разные технологические решения. Если первое предложенное решение окажется неподходящим, он сможет предложить клиенту альтернативу. При этом провайдер, скорее всего, пожелает получить какую-то компенсацию за уменьшение технического риска для компании — потребителя аутсорсинга. Следует иметь в виду, что технический риск нельзя исключить полностью, особенно если провайдер должен обеспечить новейшие технические решения.

Еще один важный фактор риска, степень которого во многом зависит от действий самой организации, — это *риск устаревания*. Технологии, которые еще год назад были современными, в следующем году вполне могут оказаться устаревшими. Но риск устаревания можно существенно уменьшить. Для этого нужно тщательно и вдумчиво собирать информацию о возможных вариантах решений, экспериментировать с разными технологиями и налаживать партнерство с организациями, разрабатывающими новейшие технологии (Elizur and Wensley, 1998).

Существует также риск потери основного персонала. *Кадровый риск (personnel risk)* чаще всего обусловлен недостатком стимулирующих задач и неудовлетворительной оплатой труда. Дело в том, что информационно-технологическую службу часто воспринимают как некое вспомогательное звено, имеющее лишь косвенное отношение к основным процессам создания стоимости. Поэтому руководителям организаций часто психологически трудно предложить высококвалифицированным и опытным ИТ-специалистам достойную оплату. Кроме того, они не всегда имеют возможность обеспечить своему техническому персоналу доступ к современным процессам и технологиям. Обращение к услугам провайдера уменьшает такой риск, потому что в этом случае ИТ-персоналу компании — потребителя аутсорсинга будет обеспечена превосходная рабочая среда. Однако компании-потребителю аутсорсинга это будет выгодно только при условии, если она сможет непосредственно обращаться к своим сотрудникам, переданным провайдеру на основании соглашения об аутсорсинге (Elizur & Wensley, 1998).

Обновление технологии

При рассмотрении соглашений об аутсорсинге часто встает вопрос о том, каким образом можно гарантировать, что провайдер будет использовать наиболее эффективные технологии. Компания — потребитель аутсорсинга хочет быть уверена в том, что провайдер будет своевременно и надлежащим образом модернизировать свои аппаратные и программные средства и осуществлять переподготовку персонала. Контракт с фиксированной ценой может обеспечить провайдеру существенные стимулы для вложения капитала в обновление

технологий с целью повышения производительности. Однако выгоды от любых усовершенствований в этом случае достаются лишь провайдеру (Elizur & Wensley, 1998).

Нельзя ли каким-то образом гарантировать, что провайдер разделит с компанией — потребителем аутсорсинга хотя бы некоторые выгоды от вложения капитала в более эффективные технологии? Совместное использование таких выгод должно быть частью рыночного предложения провайдера аутсорсинга, желающего привлечь клиентов (Levina & Ross, 2003). Один из способов обеспечить разделение выгод состоит в том, чтобы включить в контракт пункт об ожидаемых улучшениях в производительности в течение срока действия контракта. Для провайдера это будет стимулом как минимум обеспечить оговоренные в контракте усовершенствования, касающиеся производительности. Можно также специально оговорить совместное использование выгод от любых повышений производительности, в том числе и тех, которые превосходят выгоды, предусмотренные контрактом.

Еще одна мера, позволяющая провайдеру аутсорсинга продемонстрировать серьезность своих намерений вкладывать капитал в повышение квалификации своего персонала, это регулярная замена аппаратных и программных средств, желательно на основе соглашений с ведущими поставщиками оборудования и программного обеспечения, предоставляющих ему, провайдеру, доступ к современным технологиям. Поэтому перед подписанием контракта рекомендуется внимательно проанализировать поведение провайдера аутсорсинга в этом отношении (Elizur and Wensley, 1998).

Если компания — потребитель аутсорсинга требует, чтобы некоторые или даже все возможные подобные действия были прямо оговорены в соглашении об аутсорсинге, она может осуществить так называемый *скрининг*. Для этого компания — потребитель аутсорсинга составляет контракт таким образом, чтобы его условия были намного более привлекательными для провайдера аутсорсинга, намеренного использовать современные технологии. Удачные формулировки, обеспечивающие эффективный отсев, делают контракт невыгодным для провайдеров, не намеренных обеспечивать современный уровень технологии (Elizur & Wensley, 1998).

Проблема обновления технологии представляет особый интерес, потому что ее подробное исследование позволяет, во-первых, понять, каким образом можно побудить провайдера аутсорсинга создавать новую стоимость, вкладывая капитал в новую технологию, и, во-вторых, определить, как будет распределяться между сторонами возможная дополнительная прибыль. Заметим, что оба этих аспекта прямо связаны между собой.

Срок действия контракта

Чем больше срок действия контракта, тем больше опасность того, что компания — потребитель аутсорсинга попадет в состояние «заморозки», или «лоушки» (locked in). Следует отметить, что за последнее десятилетие средняя

продолжительность контрактов на аутсорсинг несколько сократилась. Можно ожидать, что с увеличением срока действия контракта обе стороны-участницы будут оговаривать условия, уменьшающие вероятность «заморозки» для каждой из них. Главная причина здесь в том, что наличие такой опасности может помешать заключению соглашения, выгодного для обеих сторон, или привести к заключению менее выгодного соглашения, поскольку в нем необходимо будет предусмотреть соответствующую компенсацию (Elizur & Wensley, 1998).

Как было сказано выше, существует много способов уменьшения риска «заморозки» для любой из сторон. В частности, это и разработка стандартизованных систем, и использование общедоступных технологий и общепринятых методов разработки и развертывания систем, и включение в контракт положений о переподготовке персонала по истечении срока действия данного контракта. И как мы уже отметили ранее, при рассмотрении специфики передачи активов, передача активов в виде информационных систем компании — потребителя аутсорсинга компании-провайдеру также может снизить вероятность «заморозки».

Еще один способ уменьшения риска «заморозки» состоит в том, чтобы предусмотреть возможность пересмотра контракта через определенные промежутки времени в течение срока его действия. Однако такая гибкость требует дополнительных затрат. Переговоры о пересмотре контракта сами по себе обходятся дорого; к тому же часто бывает трудно ограничиться лишь некоторым набором условий.

Наконец, риск «заморозки» можно снизить, используя относительно расплывчатые формулировки или гибкие условия контракта. Даже если контракт на длительный аутсорсинг содержит четкие и недвусмысленные формулировки, по всей вероятности, в будущем стороны все равно столкнутся со многими непредвиденными ситуациями. Однако гибкие или неясно сформулированные контракты предполагают наличие между сторонами близких, доверительных отношений, гарантирующих стабильность и предсказуемость интерпретации положений контракта. Поэтому управление отношениями с партнером (а это тема следующего раздела) является залогом успеха долгосрочных соглашений об аутсорсинге (Elizur & Wensley, 1998).

Дью дилидженс

Хотя в современном мире, где полным ходом идут процессы слияний и поглощений компаний (M&A), вроде бы осознается важность процедуры «дью дилидженс», многие поглощения все-таки не оправдывают ожиданий, которые связывали с ними компании. Причины этого чаще всего кроются в недостатках бизнес-стратегии приобретенной компании, а не в недостаточности материальных факторов, которые могли бы идентифицировать бухгалтеры и юристы. Многие частные акционеры-инвесторы сочли бы адекватной мерой расширение сферы юридической и финансовой экспертизы (Lislie, 2003).

Упорядоченная (структурированная) оценка бизнес-стратегии той или иной компании в условиях рыночной ситуации повышает вероятность того, что приобретение будет удачным. Тщательное изучение рынка, конкурентов, поведения и склонностей клиентов, бренда и ориентации приобретаемой компании обычно позволяет приобретающей компании лучше понять существующие проблемы и двигаться вперед с большей уверенностью или, наоборот, выявить факторы, заставляющие снизить цену или даже отказаться от заключения контракта. Правильно ли ориентирована данная компания и достаточно ли сильны ее позиции на рынке, чтобы она смогла с выгодой использовать ключевые рыночные факторы? Каким образом клиенты принимают решения о закупках? Какие потребности клиентов остаются неудовлетворенными? Каковы затраты на переход? Какова конкурентная стратегия? В каком направлении и каким образом эта компания хотела бы видоизменяться и адаптироваться? Располагая убедительными ответами на эти (и многие другие) вопросы, а не только отрывочной информацией, можно намного более точно прогнозировать эффективность будущего сотрудничества с данной компанией.

В качестве первого шага в рамках процедуры «дью дилидженс» наиболее ответственные покупатели проводят систематическую оценку качественных аспектов предполагаемой сделки (Lislie, 2003). Основная функция команды, готовящей соглашение от имени группы прямых инвесторов, — это решение вопроса относительно инвестиций по типу «да/нет» на основании отрывочных (и часто противоречивых) исследований различных юридических и/или финансовых аспектов сделки. Вполне возможна ситуация, когда результаты юридической экспертизы не вызывают особого беспокойства, бухгалтерская экспертиза выявляет много серьезных проблем, с точки зрения окружающей среды все в порядке, а технические специалисты просто призывают к немедленным инвестициям. Принятие решения об инвестировании капитала или, наоборот, отказе от инвестиций на основании подобной совокупности противоречивых мнений требует высокой компетентности.

Отношения аутсорсинга

На вопрос о том, что именно превращает деловые отношения в партнерские, невозможно ответить прямо. Общие слова типа «партнерство — это отношения тесного сотрудничества» звучат слишком расплывчато и ничем не помогают делу. Чтобы точнее понять смысл партнерства, необходимо рассмотреть степень интеграции между компанией-покупателем и компанией-продавцом. Степень интеграции между клиентом и поставщиком, выраженная, в частности, в суммах конкретных инвестиций, сделанных той или другой стороной, может повлиять на эффективность взаимоотношений сторон (Gadde & Snehota, 2000).

Конкретные инвестиции, сделанные партнерами по аутсорсингу, позволяют разграничить материальные активы (здания, инструменты, оборудование и процессы) и нематериальные активы (время и усилия, затраченные на изучение образа действий и привычек делового партнера). Существует множество

доказательств того, что размер инвестиций, произведенных в компанию-партнера имеет высокий уровень корреляции с факторами, обычно ассоциируемыми со стратегическим партнерством, то есть долгосрочными отношениями, взаимным доверием, сотрудничеством и широтой взаимоотношений (Gadde & Snehota, 2000).

Установка на интеграцию — важный шаг к пониманию наиболее важных параметров отношений. Для этого необходимо рассмотреть реалии поведения партнера в рамках существующих отношений, а не полагаться на общую концепцию партнерства как точно не определенных позитивных отношений. Нам следует подробнее обсудить понятие степени интеграции, и здесь полезно будет обратиться к концепции участия (Gadde & Snehota, 2000). Можно выделить три параметра участия, существенно влияющие на отношения между партнерами: это координация действий, адаптация ресурсов и взаимодействия между сотрудниками. Применительно к степени участия эти три параметра можно иначе охарактеризовать как взаимосвязанную деятельность, взаимосвязанные ресурсы и взаимосвязи сотрудников.

Во-первых, действия компании-продавца и компании-клиента могут быть скоординированы с большей или меньшей точностью. Примерами строгой координации действий могут служить интегрированные системы поставок, в которых продавец и его (по-прежнему внутренняя) ИТ-служба координируют свою деятельность, с тем чтобы обеспечить безупречное обслуживание пользователя. Во-вторых, ресурсы компаний могут быть более или менее точно адаптированы к требованиям партнера. Примерами здесь могут служить различные варианты взаимодополняющей функциональности. В-третьих, между сотрудниками компаний могут установиться более или менее сильные личные взаимосвязи. Тесное взаимодействие сотрудников компаний-партнеров обеспечивает более независимый выбор решений и влияет на обязательность и доверие в рамках их отношений, что, в свою очередь, влияет на координацию и адаптацию. В некоторых случаях удастся использовать преимущества всех трех аспектов взаимоотношений, но иногда приходится довольствоваться лишь одним или двумя аспектами.

Наличие более или менее сильных связей во всех трех ракурсах определяет степень участия компаний в партнерских отношениях. Гедде и Снехота (Gadde and Snehota, 2000) предпочитают использовать концепцию участия, нежели концепцию интеграции, потому что она позволяет разграничить участие поставщика и участие клиента. В таком контексте взаимоотношения с высоким уровнем участия характеризуются развитыми связями в сфере деятельности и в сфере ресурсов и развитыми личными связями между сотрудниками двух организаций.

Отношения с высоким уровнем участия обходятся дорого, потому что координация усилий, адаптация и взаимодействие требуют определенных затрат. Повышение уровня участия обычно означает и существенное увеличение затрат в рамках отношений между компаниями, однако в определенных обстоятельствах это может привести и к снижению прямых транзакционных затрат. Однако основное преимущество высокой степени участия заключается либо в сокращении затрат (за счет сокращения производственных затрат, повышения гибкости и уровня обслуживания), либо в увеличении доходов (напри-

мер, за счет использования уникальных навыков и возможностей поставщика для повышения качества продукта, предлагаемого конечному пользователю). Однако повышение степени участия экономически оправданно лишь тогда, когда выгоды от углубления отношений превышают затраты на углубление отношений. Кроме того, для реализации этих выгод чаще всего приходится использовать нестандартные решения и приспосабливаться к конкретному клиенту. Так что повышение степени участия в партнерских отношениях определяется инвестиционной логикой.

Низкий уровень участия в партнерских отношениях также имеет свои объяснения: он может определяться ограниченной координацией, неадекватной адаптацией или чрезмерными затратами на обеспечение взаимодействия. Вообще говоря, такая ситуация часто имеет место, когда контекст отношений устойчив и их содержание может быть стандартизовано, иначе говоря, требования клиента могут быть удовлетворены при помощи уже используемых решений. Это означает, что нет необходимости ни в каких адаптациях продуктов или услуг (если предположить, что связи между ресурсами минимизированы). Если сфера координации деятельности ограничена стандартизованными услугами, например аутсорсингом коммуникационных и сетевых операций, координация действий вполне может быть слабой. Наконец, если взаимодействие между сотрудниками компаний-участниц на личном уровне ограничено сферой управления продажами и покупками, то такие связи тоже будут ограниченными.

Управление отношениями

В контрактах на аутсорсинг часто фигурирует требование установления довольно тесных отношений между компанией-потребителем и компанией-поставщиком. Налаживание таких отношений может уменьшить потребность в тщательном контроле компанией-потребителем работы провайдера. В процессе дальнейшего развития между сторонами-участницами могут сформироваться отношения взаимного доверия и ощущение общности интересов. Вообще говоря, чем активнее поставщик аутсорсинговых услуг взаимодействует с потребителем, тем комфортнее они будут чувствовать себя друг с другом (Elizur & Wensley, 1998).

Тесные отношения, возможно, выдержат испытание временем, если они действительно являются следствием общих интересов. Важно только проследить за тем, чтобы эти общие интересы нашли адекватное отражение в соглашении об аутсорсинге, и заботиться о них на протяжении всего срока действия контракта. Чтобы обеспечить одинаковую интерпретацию и соблюдение общих интересов, специалисты часто рекомендуют компании-потребителю подбирать поставщика со сходными ценностями и сходной культурой. Однако при этом компании-потребителю все же следует соблюдать осторожность и не возлагать слишком больших надежд на эффективность близких отношений с поставщиком аутсорсинга и не думать, что он обязательно будет наилуч-

шим образом служить интересам компании-потребителя. Для соблюдения интересов компании-потребителя необходимо предусмотреть набор стимулов, создающих ситуацию, в которой сам поставщик аутсорсинговых услуг был бы максимально заинтересован в том, чтобы действовать в интересах потребителя. Отношения тесного сотрудничества позволяют каждой из сторон-участниц с большей уверенностью делать выводы относительно мнений, ощущений и возможных действий другой стороны. Кроме того, взаимное доверие, которое вполне может возникнуть при таких отношениях, способствует снижению вероятности того, что одна из сторон поставит вопрос о пересмотре соглашения.

Во многих случаях отношения аутсорсинга представляют собой причудливое сочетание сотрудничества и конфликта. Сотрудничество возникает как результат формирования отношений, обеспечивающих создание стоимости, которую в ином случае формировать было бы невозможно. Конфликт может произойти в связи с разделом дополнительно возникшей стоимости. Управлять такими двойственными отношениями трудно (Elizur & Wensley, 1998).

Договоренности об оплате

Один из ключевых элементов соглашения об аутсорсинге — это договоренности о размерах и порядке его оплаты. Отталкиваясь от работы Элайзера и Уэнсли (Elizur & Wensley, 1998), мы сначала рассмотрим наиболее распространенные варианты расчета оплаты, а затем проанализируем значение некоторых вариантов оплаты аутсорсинга для обеих сторон.

Как рассчитывается плата за аутсорсинг? В тех случаях, когда результаты работы поставщика легко измерить, плату за аутсорсинг определить довольно просто. Например, в случае управления оборудованием не составляет труда просмотреть протоколы центрального процессора и проверить значения таких показателей как время доступа к каждому диску или время использования ленты-носителя и т. п. Однако даже в такой ситуации могут возникнуть проблемы, обусловленные неуверенностью компании-потребителя в том, что поставщик аутсорсинговых услуг использует технологии максимально эффективно или использует современные технологии. Например, провайдер аутсорсинга может использовать мейнфрейм и соответствующее программное обеспечение, хотя сетевая технология типа клиент/сервер обеспечивала бы более высокую эффективность. И наоборот, провайдер аутсорсинга может радикально обновить свои аппаратные и программные средства, но не передать компании — потребителю аутсорсинга никаких средств, сэкономленных за счет повышения производительности. Если же по контракту провайдер аутсорсинга должен обеспечивать работу стратегических информационных систем, могут возникнуть проблемы, связанные с измерениями. В таких случаях эффективность работы, по-видимому, должна определяться ценностью этих систем с точки зрения бизнеса, а не их технической эффективностью. Часто возникает также специфический комплекс проблем, связанных с оплатой аутсорсинга, точнее,

с тем, какая форма оплаты предусмотрена в соответствующем контракте: фиксированная, переменная или некоторая комбинация того и другого. Давайте рассмотрим эти проблемы несколько подробнее.

Фиксированный минимум или фиксированный максимум? Фиксированная минимальная плата, казалось бы, должна быть выгодной для провайдера аутсорсинга, так как она гарантирует ему получение оговоренной минимальной платы независимо от потребностей компании — потребителя аутсорсинга в его услугах. Почему компании — потребителю аутсорсинга не попытаться предложить ему такую гарантию? Один ответ на этот вопрос связан с ценностью конкретных активов, которые провайдеру аутсорсинга придется приобрести, чтобы обеспечить предоставление компании — потребителю аутсорсинга необходимых ей информационных услуг. Провайдер аутсорсинга ожидает получить от этих активов разумную прибыль, и минимальная плата должна гарантировать ему минимальную приемлемую прибыль. Такой минимальный уровень прибыли гарантирует заключение соглашения и/или уменьшение надбавки за риск, выплачиваемой провайдеру для компенсации риска «заморозки».

Установление максимальной платы обеспечивает потенциальную выгоду компании — потребителю аутсорсинга, так как она устанавливает верхний предел потенциальных затрат, связанных с покупкой информационных услуг. Наряду с потенциальной выгодой для компании-потребителя такой принцип оплаты чреват возникновением ситуации, при которой провайдер будет вынужден предоставлять информационные услуги себе в убыток.

Сравнительный риск установления максимальной и минимальной платы для любой из сторон-участниц соглашения об аутсорсинге зависит от будущей картины спроса на услуги. В отношении прогнозирования будущих изменений спроса стороны-участницы находятся в совершенно разных позициях. Компания-потребитель, вообще говоря, находится в предпочтительном положении в отношении прогнозирования будущих изменений спроса, в то время как компания-поставщик находится в предпочтительном положении в отношении прогнозирования методов трансляции требований бизнеса в технические требования.

Как осуществляются корректировки оплаты? Многие соглашения об аутсорсинге предусматривают возможность коррекции платы или отдельных платежей в определенных обстоятельствах. Такие механизмы регулирования смягчают риски «заморозки» в тех случаях, когда ситуация начинает развиваться стихийно. При этом некоторые механизмы требуют явных затрат (связанных с пересмотром соглашения) и скрытых (если баланс сил изменяется, некоторые выгоды при пересмотре соглашения могут быть утрачены).

Установление *фиксированной платы* за некоторые информационные услуги — это общепринятая отраслевая практика, и эта форма гораздо чаще используется для разовых услуг, связанных с конкретным проектом, нежели для обслуживания транзакций. Например, при развитии систем компании — потребитель аутсорсинга чаще всего устанавливает фиксированную плату за определенные проекты. В тех случаях, когда прогнозировать спрос и/или затраты, с которыми столкнется провайдер аутсорсинга, трудно, не сле-

дует оговаривать значительный фиксированный компонент оплаты, лучше договориться о прямой оплате предоставленных услуг (*usage fees*).

Можно предусмотреть в контакте дополнительные стимулы для провайдера аутсорсинга, например, в форме *совместно сэкономленных средств* за счет сокращения численности персонала, повышения производительности и уменьшения числа ошибок. Стимулирующее воздействие оказывают также *совместно полученные доходы*; отличие от вышеописанного случая сокращения затрат состоит в том, что здесь признается: в идеале системы должны быть разработаны так, чтобы они обеспечивали и сокращение затрат в рамках бизнеса компании-потребителя, и увеличение доходов. При использовании различных вариантов *оплаты по конечным результатам* размер платы определяется на основании реализуемой чистой прибыли от развертывания новых информационных систем и услуг. Наконец, в контрактах на аутсорсинг часто используются различные *комбинированные* подходы. Они позволяют строить системы оплаты таким образом, чтобы обеспечить согласование информации, которую стороны-участницы готовы открыть друг другу, и степень открытости, которую они готовы обеспечивать (Elizur & Wensley, 1998).

Разрешение споров

В течение срока действия контракта между сторонами неизбежно возникают споры, и процедуры их разрешения часто оговариваются в контрактах на аутсорсинг с большими или меньшими подробностями. Однако какие бы процедуры ни предусматривались контрактом, важно иметь в виду, что соблюсти их не всегда бывает возможно и положения контракта нужно формулировать с учетом этого обстоятельства. В частности, возможны ситуации, когда одна из сторон просто отказывается от дальнейшего участия в процессе, или допускает существенное нарушение контракта, или подозревает, что ее права на интеллектуальную собственность нарушены либо другая сторона намеревается их нарушить, или полагает, что конфиденциальная информация о ней разглашена или вот-вот будет разглашена другой стороной вопреки условиям контракта — то есть ситуация требует немедленного принятия мер, например введения соответствующего судебного запрета для защиты прав данной стороны (Lewis & Welterveden, 2003).

Один из формализованных механизмов разрешения спора представляет собой процедуру эскалации конфликта между представителями сторон. Например, руководители отдела контрактов сторон-участниц могут сначала попытаться разрешить возникший спор между собой, а если это им не удастся, спорный вопрос тогда передается на рассмотрение финансовым директорам компаний-участниц и в конечном счете поднимается на уровень генерального директора или исполнительного директора. Цель всех этих процедур состоит в том, чтобы обеспечить решение возможно большего числа незначительных вопросов на более низком уровне в пределах этих организаций. Вынесение спора относительно оплаты конкретного счета или качества конкретной совокупности отчетов,

представленных поставщиком, на уровень генеральных или исполнительных директоров не делает чести ни одной из сторон.

Цель такой внутренней (протекающей только между сторонами-участниками) эскалации спора состоит в том, чтобы максимально оттянуть момент, когда одна из сторон вынуждена будет попытаться разрешить спор уже вне контракта, то есть обратиться в суд или выбрать какую-то иную форму разрешения спора с участием третьей стороны (например, прибегнуть к услугам посредника или эксперта). Понятно, что клиенту отнюдь не всегда выгодно участвовать в этом процессе внутренней эскалации, который может длиться несколько месяцев, прежде чем он сможет подать судебный иск в обычном порядке, особенно если, как это часто бывает, речь идет о невыполнении поставщиком своих обязательств. Поскольку обязательства клиента по контракту всегда ограничены (обычно выполнением самого главного требования — относительно оплаты), причин для возникновения споров, обусловленных действиями клиента, не так много. Между тем угроза обращения в суд с перспективой ухудшения репутации и большими издержками может побудить поставщика урегулировать спор на ранней стадии. Однако большинство клиентов придерживается мнения, что они должны приложить максимум усилий для разрешения споров в процессе сотрудничества с поставщиком, а не обращаться в суд сразу, поэтому в большинстве контрактов на технологический аутсорсинг описание процедуры эскалации споров присутствуют в качестве стандартного элемента.

Если сторонам не удастся урегулировать спор в рамках процедуры внутренней эскалации, им чаще всего приходится передавать дело в суд. Хорошо известно, что затраты, связанные с подачей судебного иска, могут оказаться огромными и что судебный процесс обычно тянется очень долго. Еще одна важная проблема состоит в том, что подобные споры часто касаются высоких технологий, так что может оказаться, что судьи просто неспособны как следует разобраться в спорных проблемах из-за недостатка соответствующего опыта и непонимания деталей. Поэтому стороны могут предусмотреть в контракте иные формы разрешения споров. Это также отражает потребность в поиске подходящих альтернативных процедур разрешения споров. Общим сторонам задаются вопросы относительно того, рассматривали они возможность участия или участвовали фактически в других механизмах разрешения спора перед обращением в суд. Для тех, кто не сделал этого, затраты могут оказаться весьма существенными (Lewis & Welterveden, 2003).

Другие формы разрешения споров — это, например, направление спорных документов технического характера на экспертизу третьим лицам или обращение к услугам посредников (Lewis & Welterveden, 2003). Что касается экспертизы, контракт оставляет выбор подходящего эксперта на усмотрение сторон-участниц. Если сторонам не удастся достичь согласия по этому вопросу, для выбора подходящего эксперта потребуются вмешательство третьей, независимой стороны. Стороны должны будут предоставить эксперту всю релевантную информацию. Следует определить также сроки рассмотрения экспертом материалов, представленных сторонами, и вынесения им решения. Эксперта обычно просят к моменту вынесения решения определить, кто должен нести судебные издержки, с учетом поведения сторон и результатов слушаний.

Что касается обращения к услугам посредников для разрешения других споров, и здесь контракт должен определять орган, который назначит посредника, если стороны не смогут договориться относительно его выбора. Использование любой подобной альтернативной формы разрешения спора должно основываться на взаимном согласии сторон.

Наконец, можно прибегнуть к услугам арбитража. Арбитраж — это форма принудительного разрешения спора. Назначение арбитра и слушания проводятся в обстановке секретности. Решения арбитра не могут обжаловаться, если только не будет доказано, что арбитр действовал недобросовестно или что его решение вынесено с нарушением закона. Арбитраж наиболее уместен в тех случаях, когда стороны — участницы контракта на технологический аутсорсинг действуют в условиях разных юрисдикций, и поэтому арбитраж как раз и может обеспечить более или менее нейтральный форум для разрешения спора (Lewis & Welterveden, 2003).

Государственный сектор

При обсуждении проблем аутсорсинга в государственном секторе необходимо помнить о том, что действия государственных органов определяются особыми факторами и юридическими и административными рамками, которые не обязательно влияют на аутсорсинг в частном секторе. Хотя подходы к аутсорсингу в частном и государственном секторе во многом сходны, для аутсорсинга в госсекторе характерен ряд факторов (Hughes, 2003):

- наличие законодательно определенной процедуры выдачи подрядов;
- наличие законодательных положений, определяющих, какие виды услуг могут быть переданы на аутсорсинг, и законодательных положений, определяющих условия подобных транзакций;
- необходимость соответствовать целям, установленным широким кругом заинтересованных сторон: политическими деятелями, представителями общественности, сотрудниками государственных органов и объединений;
- трудность определения коммерческих выгод, которые обеспечивает аутсорсинг, потому что их не всегда можно оценить с помощью финансовых показателей;
- возможность влияния политических факторов на транзакции аутсорсинга.

В основе закона о государственных закупках лежит концепция проведения тендера для конкурирующих организаций. В Европе проведение тендеров регулируется соответствующими положениями законодательства ЕС, но даже там, где эти принципы не применяются, при заключении контрактов большинство административных органов руководствуется внутренними правилами

ми, которые требуют наличия той или иной формы конкуренции как средства демонстрации справедливости, ответственности и определенной гарантии получения стоимости, эквивалентной уплаченным деньгам. Эти правила и процедуры проведения конкурентных торгов обычно включаются в контракты (Hughes, 2003).

Выводы

Участники первой волны аутсорсинга часто пренебрегали контрактами, поскольку аутсорсинг в то время воспринимали обычно как стратегическое партнерство. Между тем из опыта известно, что, если в ходе повседневной совместной работы возникают проблемы, хорошо проработанный контракт бывает просто незаменим. Залогом успешного регулирования отношений аутсорсинга является хорошо структурированный контракт с подробным описанием передачи активов, распределения рисков, вариантами обновления технологий, срока действия контракта, управления взаимоотношениями, размеров и процедур оплаты и процедур разрешения споров.

Примеры: составление контракта и управление контрактом

Первоначальное соглашение об аутсорсинге между Rolls-Royce и EDS предусматривало передачу активов и покупку услуг с использованием двух разных контрактов: для авиастроения и для прочего промышленного производства. В 2000 г. оба эти контракта были объединены в один. В течение всего времени, пока компания Rolls-Royce была участницей этого соглашения, к списку время от времени добавлялись новые услуги, а необходимость в некоторых ранее оказываемых услугах отпадала. В результате контракт на аутсорсинг становился все сложнее и сложнее. Вначале эти два контракта включали в себя договоренности о возможностях и масштабах. Однако в 2000 г. на их основе был заключен новый контракт относительно услуг, которые EDS могла бы оказывать в будущем. Это был полноценный мастер-контракт на обслуживание, с элементами, которыми нужно было управлять и которые назывались «опорами» — это, например, центры данных, сети и инструменты поддержки приложений. Период, когда стороны тратили много времени на споры относительно интерпретации положений договора, миновал, и Rolls-Royce и EDS достигли такого состояния, когда они почти не использовали существующий контракт в ходе ежедневных операций. Стороны-партнеры понимали цели друг друга. Если в контракт требовалось внести изменения, они инструктировали своих юристов соответствующим образом и вносили нужные изменения. При этом в Rolls-Royce сущест-

вовала отдельная группа ИТ-снабжения, насчитывавшая около десятка человек, которые были сотрудниками центрального отдела снабжения, но несли ответственность за работу ИТ-служб. Эти люди подготовили продолжение коммерческой части контракта.

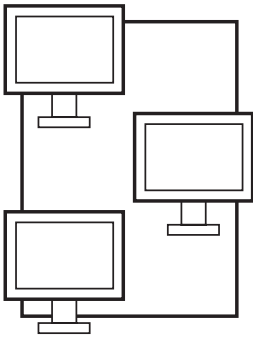
Параллельно с объявлением о проведении торгов SAS послала предложения по контракту потенциальным поставщикам аутсорсинговых услуг и попросила их высказать свои замечания относительно предлагаемых условий. Базой для новых контрактов послужили существовавшие ранее контрактные отношения между SAS и SIG. Анализ самих предложений и замечаний к ним превратился в процесс обучения и для клиента, и для поставщика, поскольку они больше узнали — и друг о друге, и об услугах, которые предполагали оказывать. Всю информацию о системных решениях, например относительно исходного кода, затрат и уровней обслуживания, участники торгов (претенденты) могли получить в специальных «бюро информации». SAS хорошо подготовилась к переговорам по этому контракту, воспользовавшись услугами собственных и внешних экспертов, в частности юристов, покупателей и финансовых экспертов. Контракт состоял из четырех частей. Первая часть представляла собой общий мастер-контракт на обслуживание, который определял длительность отношений, минимальный уровень обслуживания для соглашения сроком на пять лет и возможные варианты его продления. Вторая часть включала соглашение о покупке акций, которое регулировало продажу акций, цены на акции, бухгалтерский баланс, выпуск облигаций, назначение пенсионных выплат и т. п. Третья часть посвящалась соглашению о переходном периоде, определявшему действия, связанные с передачей активов, например передачей сотрудников ИТ-службы, помещений, аппаратных средств и программных лицензий. Это соглашение должно было действовать в течение шести месяцев, и за это время все основные переходные операции должны были быть закончены. Последняя, четвертая часть представляла собой рамочное соглашение, которое определяло условия обратной покупки услуг. Это было традиционное соглашение об обслуживании, в котором приводилось описание услуг, определялись уровни обслуживания, цены, условия, модели и т. п. Срок его действия составлял 5 лет, начиная с 1 февраля 2004 г., с возможностью продления. CSC пришлось приложить усилия, чтобы заставить SAS согласиться на такой вариант. В то же время SAS могла свободно оценивать качество предоставляемых услуг и выбирать нового поставщика без «заморозки» на слишком длительный период. Между сторонами возникли некоторые проблемы интерпретации контракта, особенно в отношении положений, касающихся цен и услуг, но они были успешно решены комиссией по регулированию отношений, состоявшей из представителей обеих сторон. Каждая бизнес-единица в SAS сама отвечала за использование ею ИТ-услуг и за соответствующие затраты и, таким образом, имела коммерческие отношения с CSC. Готовившие контракт менеджеры из ИТ-отдела обеспечили продление контракта на общекорпоративном уровне.

Обе стороны сочли соглашение приемлемым, но мы также попытались извлечь максимум возможного из ситуаций, в которых положения контракта допускали разные толкования. — Менеджер компании-поставщика по работе с клиентами.

В компании АВВ основные документы контракта обсуждались на глобальном уровне, потому что поставщик услуг мог только увеличить эффект масштаба, если бы в отделениях компании в различных странах нашлись бы какие-то аналогии. Глобальные команды также заключали один базовый контракт для данной страны, который использовался в ходе локальных переговоров, например между АВВ Norway и IBM Norway. Перечень работ утверждался на глобальных переговорах. Поправки для конкретных стран обеспечивали учет местной специфики. Это во многом похоже на настройку системы под конкретного клиента. Ответственность за соглашения для конкретных стран была распределена, но глобальные команды оказывали местным командам экспертную поддержку. Каждый контракт предусматривал проведение нескольких презентаций для представления, например формы соглашения для данной страны, соглашения для данной страны и необходимых корректировок, а также соответствующие графики. Кроме того, имелось несколько планов, охватывающих, в частности, приобретенные активы, сотрудников, помещения, программное обеспечение, операции перехода, получателей услуг, затраты, управление, безопасность, обеспечение непрерывности бизнеса, план выхода из контракта, подрядчиков и измеряемые параметры обслуживания. Обе стороны старались осуществлять максимально возможную проверку и не оставлять на волю случая ни один момент. Все это официально оформить контрактом было очень сложно, и в конечном итоге контракт включал в себя одно глобальное соглашение и 14 соглашений для отдельных стран, соответствующих условиям глобального соглашения, причем некоторые ссылки были очень сложными. Основное соглашение было действительно глобальным, и соглашения для отдельных стран не были автономными. Например, если бы IBM не выполнила своих обязательств в какой-то одной стране, АВВ получала бы право прервать действие контракта в этой стране, а затем прервать действие контракта и во всех других странах — участницах данного соглашения.

Базовый принцип теории контрактов состоит в том, что целью любого контракта является облегчение обмена и предотвращение извлечения выгоды с нарушением этических принципов. Луо (Luo, 2002) утверждает, что контракт и сотрудничество — это две центральные проблемы в сфере ИТ-аутсорсинга. Отношения аутсорсинга между АВВ и IBM основывались на сложной совокупности договоренностей, включавшей в себя глобальное и локальные соглашения со сложными связями между ними. Этот контракт на аутсорсинг обеспечил юридически связную институциональную структуру, в которой были сформулированы и систематизированы права, обязанности и ответственность каждой из сторон и определены цели, политика и стратегии, лежащие в основе данного соглашения. Хотя они пытались оговорить все, абсолютно полный и исчерпывающий договор — это скорее утопия. Например, в Норвегии в течение первого года действия этого соглашения в него было внесено несколько изменений и добавлений. Эта сфера бизнеса чрезвычайно динамична, так что сам контракт и управление им должны соответствовать этой динамике. АВВ и IBM признали необходимость профессионального управления их взаимными отношениями, и механизмом поддержки договорных и коммерческих отношений между двумя сторонами стал специальный проект регулирования отношений.

SAS и CSC уделили особое внимание разработке мастер-контракта на обслуживание, соглашения о покупке акций, соглашения о переходном периоде и рамочного соглашения. В ходе переговоров по этому контракту группа опытных специалистов из SAS встретила со специальной группой развития бизнеса в Европе из CSC. Контракт был более сложным и всеобъемлющим, нежели любая предыдущая сделка между SAS и SIG. Несмотря на это, комитету по урегулированию отношений пришлось собираться несколько раз, чтобы решить разногласия относительно интерпретации положений контракта. Комитет был вынужден решать вообще все проблемы интерпретации. Как утверждает Луо (Луо, 2002), одного лишь контракта для управления реализацией соглашения об аутсорсинге недостаточно: необходимо также сотрудничество.



Проблемы, связанные с персоналом

Многих потенциальных проблем в сфере аутсорсинга можно было бы избежать, если бы услуги более четко разграничивались на те, которые можно адекватно отразить в контракте, и те, в отношении которых это сделать невозможно. Но существуют и проблемы, которых можно избежать лишь при условии эффективного выполнения принятого решения, и часть из них касается персонала и связана с передачей управления ИТ-системами и их эксплуатации сторонней организации.

Для многих сотрудников их обязанности в рамках аутсорсинга оказываются весьма привлекательными, потому что они открывают перед ними новые, более разнообразные возможности (включая возможности роста) и в большей мере ориентированы на интересы бизнеса, поэтому после перехода они с удовольствием работают на провайдера. Специалисту по информационным технологиям организация-провайдер чаще всего может предложить интересную работу по многим направлениям, заманчивую карьеру и практически возвращение в традиционный ИТ-отдел со всеми необходимыми условиями специализации. В большинстве других организаций с их маломощными ИТ-службами такому специалисту вряд ли смогут обеспечить столь же широкие и привлекательные внутренние возможности. Между тем для провайдера информационные технологии — это основной бизнес, и он активно вкладывает ресурсы в новые направления и разработки, что и обеспечивает сотрудникам интересную работу и перспективы роста. И если в своей организации специалистов по информационным технологиям часто воспринимают как неизбежные «накладные расходы», у провайдера они становятся важнейшими активами организации. Но конечно, не все задания по аутсорсингу одинаково привлекательны, и на некоторые должности найти претендентов может быть очень трудно (Robson, 1997).

Сокращение штатов в ИТ-службах

Лесити и Уиллкокс (Lacity & Willcocks, 2000b) обнаружили, что вследствие использования ИТ-аутсорсинга 63% американских и британских компаний сократили численность сотрудников своих ИТ-служб. Они спрашивали респондентов, привел ли аутсорсинг к сокращению численности специалистов по информа-

ционными технологиям, и если привел, то каково было процентное соотношение между применявшимися тактическими методами сокращения персонала. В качестве методов сокращения персонала упоминались передача провайдеру (32%), сокращение в связи с невозможностью исполнения обязанностей (attrition) или истечением срока контракта (31%), замена собственного персонала персоналом провайдера (20%) и перемещение сотрудников внутри компании (17%). Если учесть, что обычно самая большая статья расходов в бюджетах ИТ-отделов — это заработная плата их сотрудников, можно было предвидеть, что для получения ожидаемого сокращения затрат потребуется сокращение штатов. Большинство респондентов не упомянуло ни о каких проблемах, связанных с передачей персонала провайдеру, однако у 30% респондентов, судя по их ответам, она проходила не очень гладко. Зачастую некоторые сотрудники просто не хотели переходить к провайдеру. Кто-то считал, что ухудшаются условия, связанные с выходом на пенсию, а кто-то не хотел вообще менять место работы. В таких ситуациях аутсорсинг может плохо отразиться на моральном духе сотрудников, потому что нынешние системы слишком зависят от людей и имеет место нехватка внутренней документации.

Бартелеми (Barthélemy, 2003b) сообщает, что один европейский университет был вынужден закрыться на два дня, поскольку 70 его сотрудников, управляющих тем или иным оборудованием, забастовали. Так как это случилось во время важной коммерческой акции, потери составили несколько миллионов евро. Причиной забастовки отчасти были постоянные слухи о том, что управление оборудованием будет передано на аутсорсинг. Эти слухи, безусловно, подкреплялись тем фактом, что при увольнении сотрудников, управлявших оборудованием, на их место никогда не брали новых. Их коллеги боялись в первую очередь передачи провайдеру (с более низкой заработной платой и потерей других выгод) или увольнения. Аутсорсинг также негативно влияет на отношение сотрудников к соблюдению конфиденциальности и их лояльность. Бартелеми (Barthélemy, 2003b) называет недооценку проблем, связанных с персоналом, четвертым смертным грехом аутсорсинга.

На первый взгляд кажется удивительным, что фирмы могут получать от аутсорсинга какую-то выгоду, если они просто передают своих сотрудников другой компании и просят обслуживать их за ту же самую плату и с теми же льготами. Однако на самом деле аутсорсинг — это нечто большее, чем передача людей и проведение переговоров относительно их заработной платы и льгот. Большое число клиентов обеспечивает специализированным провайдерам масштабы работы, недостижимые для отдельных клиентов. А поскольку клиенты у них бывают самые разнообразные, специализированные провайдеры также имеют обширный и глубокий опыт, намного больший, чем у любого отдельного клиента.

Вопросы занятости

Аутсорсинг поднимает множество юридических проблем, касающихся обеспечения занятости. Например, один из важных аспектов социальной полити-

ки Европейского сообщества состоит в том, что оно пытается помочь процессу изменений, которые происходят и будут продолжаться во всех государствах — членах ЕС в результате формирования единого рынка. Одним из результатов этих изменений стала активизация процессов слияний и поглощений компаний, банкротств и сокращений. В качестве реакции на это были приняты различные меры, имеющие целью обеспечение определенной защиты рабочих, вовлеченных в эти процессы, чтобы сделать эти процессы более приемлемыми с социальной точки зрения. Два таких инструмента защиты, которые прямо затрагивают сферу аутсорсинга, — это директива «О приобретенных правах» (Acquired Rights Directive) и директива «О коллективных сокращениях» (Collective Redundancies Directive). В Великобритании директива «О приобретенных правах» была преобразована в Закон о сохранении прав работников при реорганизации предприятий (Transfer of Undertakings Protection of Employment Regulations), а директива «О коллективных сокращениях» — в Закон о профсоюзах и трудовых отношениях (Trade Union and Labour Relations Act) (Sargeant & Vassell, 2003). Эти директивы и законы уже стали основанием для судебных тяжб, связанных с аутсорсингом. Например, существующие положения о реорганизации предприятий предусматривают передачу контракта данного сотрудника от передающего работодателя к принимающему. Основной возникающий при этом юридический вопрос: в каких обстоятельствах передача функции от внутренних операторов третьей стороне-провайдеру (передача первого порядка) или последующая смена провайдера в результате ретендеринга (передача второго порядка) составляют релевантную передачу предприятия? В одном из решений Суда Европейских сообществ закон применяется при каждой смене физического или юридического лица, руководившего предприятием, которое в силу своего положения имеет обязательства перед сотрудниками, причем безотносительно вопроса о том, имела ли место передача прав собственности на данное предприятие.

Поэтому важно выяснить, имела ли место смена физического или юридического лица, осуществляющего данную операцию, как это обычно происходит в ситуациях аутсорсинга. Если передаваемая операция может идентифицироваться как объект до и после передачи, то релевантная передача, по-видимому, имела место. Далее Суд сообществ дает дальнейшие рекомендации относительно факторов, которые помогают решить вопрос о том, имела ли место указанная передача. При этом необходимо принять во внимание все обстоятельства транзакции, и в частности (Sargeant & Vassell, 2003):

- тип данного предприятия или бизнеса;
- передачу или иное действие в отношении материальных активов, таких как аппаратные и программные средства;
- стоимость нематериальных активов на момент передачи;
- принята ли большая часть персонала новым работодателем или нет;
- передачу или иное действие в отношении клиентов;
- степень сходства между действиями до и после передачи;
- длительность перерыва в этих действиях, который мог иметь место.

Суд Европейских сообществ постановил, что оценка каждого из этих факторов является частью общей оценки. Необходимо исследовать то, что существовало до передачи, а затем исследовать объект после происшедшего изменения, чтобы решить, продолжается ли операция (Sargeant & Vassell, 2003).

Проблемы пенсионного обеспечения

Большинство сделок аутсорсинга предусматривает передачу сотрудников из одной организации в другую. Аспекты закона о занятости, затрагивающие такую передачу, рассмотрены в предыдущем разделе. И хотя это относится к общей компетенции закона о занятости, тем не менее структура негосударственных программ пенсионного обеспечения, неопределенность их связей с трудовым контрактом и проблемы увольнения применительно к негосударственным пенсиям требуют отдельного рассмотрения (Catchpole, 2003).

Большинство сотрудников, работающих в средних и крупных компаниях, будет иметь доступ к программе пенсионного обеспечения в рамках общего пакета, предлагаемого такими работодателями своим сотрудникам. Тип пенсионного договора, участником которого является сотрудник, работающий на основании соглашения об аутсорсинге, влияет на пенсионные процедуры в процессе аутсорсинга. Соответствующие подробно разработанные законы Европейского сообщества гарантируют, что если сотрудника передают другому работодателю как часть предприятия, то вместе с ним переходят и условия его найма. Вследствие этого новый (принимающий) работодатель обязан обеспечить этому сотруднику, по крайней мере, такие же условия найма после передачи.

Могут обнаружиться заметные отличия в качестве документации, предоставляемой негосударственными пенсионными программами. Большинство самоуправляемых негосударственных программ пенсионного обеспечения обычно имеют достаточно полный комплект документации. Трудности часто возникают в связи с использованием продуктов страховых компаний. Как правило, единственным доступным документом является копия бланка заявления или электронная таблица с данными о том, какие суммы взносов предприниматель платит каждый месяц. Поэтому идентифицировать характер программы пенсионного обеспечения и, следовательно, пенсионные перспективы не всегда просто. В этих обстоятельствах принимающей стороне (новому работодателю) необходимо будет уделить больше внимания обеспечению надежной защиты пенсионных прав новых сотрудников. Обычно такой работодатель соглашается оплачивать взносы в размерах, указанных в соглашениях.

Для передающей стороны (прежнего работодателя) наиболее важным пунктом в переговорах является расчет общей суммы передаваемых ценностей. Вопрос о том, каким образом будет определяться эта сумма, — отдельный предмет переговоров между сторонами, и ответ на него зависит от законодательно определенных прав сотрудников на получение минимального денежного экви-

валента получаемых льгот. В частности, можно договориться, что сумма передачи в денежном выражении будет рассчитываться с использованием одного из следующих методов: как доля общего капитала (overall fund), на основании резервного базиса прошлого обслуживания (past-service reserve basis) или на основании предписанных законом эквивалентов для переходящего сотрудника (Catchpole, 2003).

Прогнозные факторы постоянных ожиданий заинтересованных сторон

В теоретическом плане исследования ИТ-аутсорсинга опираются на экономические теории, организационные теории и теории стратегического управления. Ниже мы попробуем расширить и углубить теоретическую концепцию этого сложного явления, используя альтернативные теории из сферы социальной психологии и психологии познания.

Восприятие как субъективное понимание

Человеческая природа тесно связана с процессом познания. И к настоящему времени специалисты по когнитивной психологии изучили восприятие, память, внимание, механизмы распознавания образов и решения проблем, осмысление (sensemaking) и множество других проблем. По мнению Нейссера (Neisser, 1976), *восприятие* существует там, где познание стыкуется с реальностью. Поэтому восприятие — это, безусловно, процесс исследования (путем чтения, слушания, ощущения, наблюдения) окружающей среды и адаптации к ней.

Нейссер вводит понятие перцептуального цикла (или цикла восприятия) как конструктивного процесса, в котором первоначальное направление исследований определяется ожидаемыми картинками (схемами), но на основании результатов исследования (накопленной информации о воспринимаемых объектах) первоначальная схема изменяется. Поскольку у людей формируются различные ожидания, они получают разную информацию. У каждого человека возможности восприятия и действия абсолютно уникальны, потому что нет двух людей, у которых было бы в точности одинаковое настоящее и одинаковое прошлое (Neisser, 1976). В терминологии Нейссера, схема — это та часть полного цикла восприятия, которая является внутренней по отношению к воспринимающему субъекту, изменяющейся в соответствии с результатами опыта и в той или иной мере специфичной для воспринимаемого объекта. В обычной среде большинство воспринимаемых объектов и событий поддается осмыслению. Они допускают различные возможности для действий, несут информацию о том, что произошло и что будет происходить, встроены в более широкий

контекст и обладают некоей сущностью, которая не ограничивается совокупностью их простых физических свойств.

Психология восприятия (перцептивная психология) разграничивает «стимул» (stimulus) и «объект-раздражитель» (stimulus object) (Kerch, Crutchfield & Livson, 1974). Объект-раздражитель — это источник стимула, в то время как стимул можно рассматривать как данные, ассоциируемые с воспринимаемым и интерпретируемым объектом-раздражителем. Потенциально проблемные ситуации различаются по степени напряженности, причем степень напряженности характеризует сигналы как сильные или слабые применительно к существованию проблемы. Чтобы сигналы были замечены, они должны быть доступны наблюдателю и обладать некоторой минимальной силой, превышающей соответствующий порог человеческого восприятия. Вопрос о том, в какой степени информация воспринимается как релевантная, не может, однако, рассматриваться отдельно от субъекта («хозяина») проблемы, так как оценка релевантности зависит от ситуации и воспринимающего субъекта.

Различия в базовых предположениях относительно природы или «реальности» проблем (и других явлений) можно классифицировать по принципу «объективный/субъективный» (Morgan & Smircich, 1980). В своем экстремальном варианте объективистская концепция проблем отражает представление, что действительность — это конкретная структура, в которой проблемы представляют объективную, существующую независимо от наблюдателя. Следовательно, среда изобилует проблемами, которые сами нас «достигают». Субъективистская концепция в ее экстремальном варианте, напротив, полагает, что проблемы — это не объективные сущности, которые необходимо выявлять, но просто некоторые метки, которые мы приписываем определенным ситуациям. То есть здесь проблемы рассматриваются как категорийные ментальные проекции событий или ситуаций, которые в принципе нельзя отделить от субъекта (owner).

В эклектичном обзоре главных факторов решения управленческих проблем (Lai & Grønhaug, 1994) приводятся конкурирующие между собой глоссарии и ракурсы; обнаружение проблемы, ее ощущение, идентификация, признание, изучение, декларирование, формулировка и структура. В этой работе сравнивается влияние физических и психологических факторов окружающей среды на выявление проблем (problem finding). Границы между очевидными, скрытыми и потенциальными проблемами, однако, расплывчаты. И авторы (Lai & Grønhaug, 1994) приходят к заключению, что чем сложнее проблема, тем более важную роль играет индивидуальное, субъективное понимание.

Как мы уже видели, общая черта схем, которые используют разные авторы, изучающие процессы познания, — это акцент на индивидуальном, субъективном понимании. И под ИТ-аутсорсингом понимаются не только конкретные технические структуры, но и организационные, личностные и относительные (relational) изменения. Люди замечают изменения окружающей среды, рассматривая ее со своих индивидуальных позиций, включающих индивидуальный прошлый опыт. Поэтому логично будет предположить, что и комплексные ситуации ИТ-аутсорсинга разные личности будут ощущать по-разному. Внимание индивидуальному субъективному восприятию

в данной книге будет уделяться и впредь, поскольку анализ будет проводиться на уровне отдельного сотрудника.

Осмысление

Концепция осмысления (sensemaking) названа очень удачно, потому что буквально это означает создание смысла (Weick, 1995). Автор этой работы утверждает, что осмысление подразумевает ряд таких процессов, как помещение элементов в структуры, постижение, восстановление баланса после удивления (redressing surprise), конструирование смысла, взаимодействие в стремлении к взаимопониманию и нахождение нужного языка (patterning). Это не процесс объяснения наподобие понимания, интерпретации и приписывания свойств. Под осмыслением понимается процесс, обладающий как минимум семью отличительными характеристиками: он основывается на индивидуальном толковании, он ретроспективен, он поддается воздействию воспринимаемой среды (enactive of sensible environments). Кроме того, он социален, непрерывен, фокусируется на экстрагируемых сигналах и экстрагируемыми сигналами и управляется скорее под влиянием правдоподобия, нежели точности. Хотя процессы осмысления реализуют личности, эти утверждения сохраняют свою силу и для организаций.

Организовать — это значит установить порядок, противодействовать отклонениям, упростить и соединить, и именно это происходит, когда люди пытаются что-то осмыслить. Хотя ключевым ресурсом для осмысления является содержание (контент), еще более важен смысл, значение этого контента. И это значение зависит от того, какие контенты соединялись между собой и каким образом. Контент встраивается в сигналы, структуры и связи, которые служат сырьем для осмысления (Weick, 1995).

Процессы осмысления управляются либо установками, либо действием (см. рис. 8.1). По мнению Вейка (Weick, 1995), установка — это особый тип понимания, и верить в нее — это значит обладать выборочным вниманием. Кроме того, иметь установку — это значит инициировать действия, позволяющие свести суть к установке. Но осмысление может также начаться с действия, акцентируя внимание на том, что люди делают, нежели на том, во что они верят. Существует четыре главных способа, с помощью которых люди накладывают структурные рамки на непрерывные потоки и связывают структуры с сигналами с целью обретения смысла. Начинаясь с установок, осмысление принимает форму обсуждения и обдумывания. Или, начавшись с действий, осмысление принимает форму фиксации (committing) или управления (manipulating). Осмысление — это усилие, прилагаемое с целью укрепления связи между установками или действиями, когда аргументы приводят к консенсусу в отношении действий, проясненные ожидания прокладывают путь к подтверждению действий, совершенные действия выявляют приемлемые оправдания для их возникновения, а смелые действия упрощают мир и позволяют лучше понимать, что происходит и что это значит (Weick, 1995). Таким образом, осмысление подразумевает выбор более ясного предмета и связывание его с менее ясным.

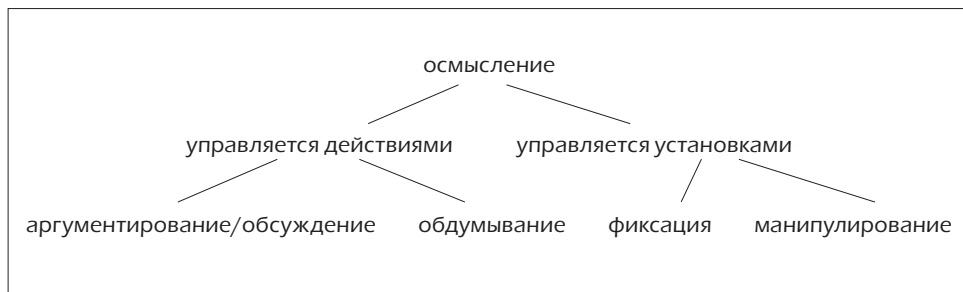


Рис. 8.1. Осмысление (Weick, 1995)

Если доминирует обсуждение, слабые определения ситуации, встроенные в предварительные первоначальные гипотезы, в процессе противостояния авторов и критиков постепенно развиваются и укрепляются. Такая «естественная диалектика» обеспечивает синтез или определяет победителя. Но и установки тоже могут быть ключевым ресурсом, если они встроены в процесс формирования ожиданий, который способствует интерпретации и затрагивает целевые события (Weick, 1995). По утверждению Вейка, формирование ожиданий обычно происходит более строго, более «директивно» и с более строгой фильтрацией вводных данных по сравнению со спорами/обсуждениями. Кроме того, Вейк утверждает, что люди обычно более заинтересованы в подтверждении, нежели в опровержении их ожиданий или возражениях. Процесс осмысления в той же мере строится на правдоподобию и последовательности, как и на точности, поэтому значительная доля ожиданий может оказаться как благословением, так и проклятием.

Заслуживает внимания также наблюдение, что все вводные данные сравниваются с предположениями. Поэтому предполагаемые (ожидаемые) события обрабатываются быстро, и это позволяет сэкономить время для адаптивных действий и освободить внимание для управляемой обработки. Но поскольку сами предположения фильтруют вводные данные, можно ожидать, что они могут быть и источниками погрешностей. Одна важная особенность предположений состоит в том, что они могут быть самокорректирующимися. Если события вроде бы не соответствуют ожиданиям, то и ожидания (предположения), и сами события могут быть скорректированы. Возможность такого совместного регулирования идентична тому, что Мертон назвал самореализующимися пророчествами (Weick, 1995).

Процессы осмысления помогают понять, как (и почему именно так) личности и организации понимают окружающую их среду. Когда люди пробуют осмыслить ИТ-аутсорсинг, именно индивидуальные (или организационные) сигналы, структуры и связи придают смысл контенту. Один интересный аспект, который полезно отследить в контексте данного исследования, — это влияние предположений (ожиданий) на индивидуальном уровне. Так как ИТ-аутсорсинг затрагивает многих людей и не в одной организации, заинтересованность людей в подтверждении их предположений может создавать проблемы, если эти предположения (ожидания) значительно отличаются друг от друга.

Методика познания

В нескольких работах исследовались различия между режимами автоматического и осознанного познания. В работах Качоппо и Петти (Cacioppo & Petty, 1982; 1984), посвященных индивидуальным различиям, предполагается, что существуют устойчивые индивидуальные различия в склонностях людей заниматься напряженной познавательной деятельностью и получать от нее удовольствие. Этот отдельный фактор называется потребностью в познании. Личности с высокой потребностью в познании, естественно, склонны к поиску, приобретению, обдумыванию и ретроспективному отражению информации для осмысления стимулов, зависимостей и событий в окружающем их мире. Напротив, для лиц с низкой потребностью в познании характерна большая склонность к тому, чтобы полагаться на других, на познавательную эвристику или процессы социального сравнения, чтобы понимать смысл, занимать определенные позиции и решать проблемы.

Многие исследования потребности в познании опираются на гипотезы, что личности с разными уровнями потребности в познании различаются также и по склонности к поиску детальной информации об окружающем их мире и к участию в напряженной познавательной деятельности с получением большего или меньшего удовольствия от столкновения с проблемами, обстоятельствами или заданиями, требующими напряженного познания (Cacioppo, Petty, Feinstein & Jarvis, 1996). Личности с высоким уровнем потребности в познании обрабатывают информацию сознательно, в то время как личности с низкой потребностью обрабатывают информацию в автоматическом режиме.

Луис и Каттон (Louis & Sutton, 1991) предложили выражение «переключение познавательных механизмов» (switching cognitive gears). Его используют, чтобы привлечь внимание к тому факту, что процесс познания задействует способность перехода из одного режима познания в другой, от автоматического режима к осознанному познанию, и наоборот. Напротив, потребность в познании представляет (устойчивую) характеристику личности, отражающую индивидуальные различия в склонности заниматься напряженной познавательной деятельностью и получать от нее удовольствие (Cacioppo et al., 1996).

Доси (Dosi, 1982) предложил концепцию технологических парадигм и траекторий и утверждал, что они могут быть причиной часто наблюдаемого явления аккумуляции технического прогресса в пределах определенной траектории. В рамках одного технологического направления техническое изменение может быть строго определено, но может оказаться невозможным заранее сравнить две различные технологические парадигмы и даже постфактум может оказаться чрезвычайно трудно провести такое сравнение с учетом исключительно технологических аспектов. Доси утверждает, что личности с низкой потребностью в познании не должны иметь никаких проблем при распознавании технических траекторий, потому что они будут сравнивать изменения в пределах существующих структур и их собственную познавательную эвристику. При столкновении с изменениями парадигмы такое сравнение может оказаться некорректным. Развивая эти рассуждения, Доси утверждает, что личности с высокой потребностью в познании, шире использующие режим сознательно-

го познания, смогут распознавать различия траекторий и изменения парадигм, потому что они с большей вероятностью должны более позитивно относиться к технологиям, которые требуют размышлений или рассуждений или подразумевают таковые.

Устойчивыми индивидуальными различиями (высокой и низкой потребностью в познании) может объясняться и то, почему личности распознают технологические парадигмы и траектории именно так, а не иначе. Поэтому разумно будет предположить, что индивидуумы с разными потребностями в познании могут по-разному воспринимать аутсорсинг, судить о нем и осуществлять его на практике.

Непоколебимость установок

Прежние установки стойко сохраняются, сталкиваясь с критикой в адрес данных, которые породили эти установки, и даже с новыми данными, которые противоречат этим установкам. Заметную роль в поддержании установок играют многие познавательные и мотивационные процессы. Например, разные люди имеют разные структуры вознаграждений, которые вынуждают их занимать разные общественные позиции. Политические деятели знают, что они получают больше голосов, если пообещают не вводить новые налоги, нежели обещающая развернуть дорогие программы, сулящие не только долгосрочную отдачу. Такое управление представлениями общества не слишком интересно в контексте данной работы, хотя оно, конечно, во многом объясняет реальную стойкость установок. Большой интерес представляют факторы, влияющие на частные установки после попыток опровержения этих установок. Некоторые направления исследований обеспечивают понимание причин таких проявлений стойкости установок (Anderson & Kellam, 1992).

Исследователи имеют дело с тремя различными типами установок: самооощущение, социальное восприятие и социальные теории. Данное исследование демонстрирует важность *причинного обоснования* (*causal reasoning*) указанной стойкости. Оно показывает, что при ослаблении причинных обоснований стойкость тоже уменьшается. Если же причинное обоснование укрепляется, увеличивается и стойкость. Принуждение к альтернативному причинному обоснованию ослабляет стойкость. Основным механизмом этого процесса, по-видимому, кроется в доступности аргументов (Anderson & Kellam, 1992). Многочисленные исследования показывают, что предшествующие установки могут порождать смещенные оценки новых данных, особенно если эти новые данные неоднозначны. Смещенная ассимиляция имеет место во многих обстоятельствах.

Установки могут представлять собой общие или конкретные суждения. Некоторые исследователи разграничивают суждения-впечатления, основанные на памяти об определенных формах поведения, и активизацию впечатлений, сформированных интерактивно, при наблюдении неких форм поведения. Другие исследователи различают управляемые и неуправляемые аспекты стереотипов и предубеждений. Наконец, третьи различают аспекты предшест-

вующих установок, обеспечивающие проверку гипотез, и подтверждение установок в результате проверки гипотез. Некоторые группы исследователей сосредоточили свое внимание на способности людей не принимать в расчет некоторую начальную информацию, находя для этого множество обоснований. Например, особенно трудно обесценить информацию, интегрированную с уже используемой информацией. Эти результаты весьма различны, но все они демонстрируют важность кажущихся тривиальными различий в контексте рассуждений.

Андерсон и Келлам (Anderson & Kellam, 1992) предложили дополнительно разграничить еще два типа часто встречающихся суждений. Конкретные суждения в отношении конкретной группы или конкретного человека обычно почти целиком базируются на автоматической эвристике; наличие причинных теорий будет играть главную роль в таких суждениях. Общие суждения относительно социальных теорий обычно формируются в рамках менее спонтанного процесса, включающего в себя поиск релевантных данных (если для этого хватает времени). Таким образом, точность прогнозирования проявлений или, наоборот, ослабления стойкости может зависеть не только от типа причинного обоснования, выдвинутого еще до появления потребности в суждении, но и от конкретного типа суждения. Конкретные суждения оказываются чувствительными к новым данным или проблемным старым данным только в тех случаях, когда такие проблемы расширяют доступность альтернативных причинных теорий или сценариев. Это объясняется тем, что при вынесении конкретных суждений мы обычно, сами того не сознавая, используем социальные теории. Многие общие суждения — это достаточно явные перепевы наших социальных теорий. Если так, то они должны соответствовать релевантной информации и поэтому должны быть более чувствительными к опровергающим их данным.

Андерсон и Келлам (Anderson & Kellam, 1992) провели эксперимент, в ходе которого обнаружили, что общие установки поддаются воздействию новых данных, но не объяснениям. Кроме того, они обнаружили, что конкретные прогнозы в отношении группы людей, склонных к риску, и группы людей-«консерваторов» могут изменяться под влиянием объяснений, но не новых данных. Важность социальных теорий в поддержании стойкости первоначальных установок подчеркивалась во многих исследованиях. Ряд исследований показывают, что один из способов поддержания стойкости верований — это смещенная (предвзятая) ассимиляция новых доказательств. Андерсон и Келлам проанализировали пределы этого процесса ассимиляции, оценили одновременные воздействия прежних установок и убедительных новых данных, причем для нескольких типов конечных установок. Их витиеватые объяснения подтверждают результаты более ранних исследований: объяснение гипотетической связи между двумя переменными может систематически изменять установки субъектов относительно этой связи.

Андерсон и Келлам (Anderson & Kellam, 1992) обозначили ограничения смещенной ассимиляции. Самые очевидные из них связаны с тем, что: (1) теории, порожденные объяснениями, слишком слабы, слишком непривлекательны или слишком бесстрастны, чтобы вызывать систематические смещения при оценке новых данных, (2) парадигма обнаружения ковариации нечувствительна

к процессам смещенной ассимиляции и (3) незашифрованные данные невосприимчивы к процессам смещенной ассимиляции. Испытания сравнительной эффективности причинных объяснений и новых данных дали чрезвычайно интересные результаты. Когда субъектов просят высказать их общие мнения, они успешно избегают использования теорий, индуцированных объяснениями, и опираются главным образом на данные. Однако при вынесении более конкретных суждений они явно возвращаются к более «автоматизированным» эвристическим процессам, подразумевающим наличие причинных объяснений. Можно сказать, что декларируемые ими общие суждения не трансформируются автоматически в более конкретные рабочие суждения.

Подходящим пространством для стойких установок являются наивные теории. Наивные теории позволяют людям объяснять события, которые уже произошли. И еще более важно, что они позволяют предсказывать варианты будущего. Очаровательной особенностью наивных теорий является их способность легко справляться с эмпирическими опровержениями (disconfirmation). Неправильные наивные теории, например, такие как объяснения различий в экзаменационных оценках расовыми особенностями, были бы относительно безопасными, если бы их легко было изменять. Точно так же неправильные теории относительно распространения (и нераспространения) ВИЧ/СПИДа представляли бы незначительную социальную проблему, если бы широкие общественные кампании прямого убеждения были эффективными. Так что и долгая история расовых предрассудков, и короткая история игнорирования проблем ВИЧ/СПИДа свидетельствуют об устойчивой природе наивных теорий (Anderson & Lindsay, 1998).

Андерсон и Линдсей (Anderson & Lindsay, 1998) полагают, что существует ряд факторов, способствующих устойчивости таких теорий. Некоторые из них поведенческие, некоторые чисто познавательные, а некоторые уходят корнями в мотивацию. Однако они полагают, что в любом случае в конечном счете присутствует когнитивный механизм, вовлекающий в работу причинное (каузальное) мышление. Процессы, способствующие поддержанию стойкости установок, можно разбить на три обширные категории. Одна совокупность процессов — это процессы восприятия (перцепции) и процессы памяти, которые обеспечивают субъектам более мощную поддержку для их наивных теорий, чем реальное отслеживание фактических релевантных социальных данных. Они обеспечивают иллюзорные корреляции. Другая совокупность процессов — это процессы, которые некоторым образом изменяют данные, представляемые для того, чтобы изменить оценку наивной теории данной личностью. Их называют процессами искажения данных. Третья и последняя категория включает в себя эвристические процессы рассуждения, которые имеют тенденцию априори поддерживать наивные теории. Это процессы с доступными элементами (available elements processes). Эти три категории не являются взаимоисключающими. Иллюзорные корреляции — это случаи, когда люди ощущают связь между двумя переменными, которой на самом деле нет, или ощущают действительно существующую связь как гораздо более сильную, нежели она есть на самом деле. Искажение данных возникает в ситуациях, когда некоторое действие воспринимающего субъекта — поведенческое или ментальное — существенно изменяет данные, используемые для оценки справедливости наивной теории.

Третья категория процессов, укрепляющих установки, — это использование эвристики определенного типа для выработки суждений в условиях неопределенности. Обычно заключительное суждение часто зависит от того, насколько легко, быстро или часто могут вспоминаться конкретные элементы. В некоторых контекстах суждений тип элементов, используемых в рамках обсуждения пригодности, изменяется. Еще более важно то, что во многих контекстах пригодность ключевых элементов подвергается влиянию наивных теорий, иногда прямо, а иногда косвенно.

Андерсон и Линдсей (Anderson & Lindsay, 1998) предлагают некоторые решения для распознавания структурно-обусловленных смещений. Один из подходов состоит в том, чтобы сделать противостоящую наивную теорию пригодной. Это может быть достигнуто путем контробъяснений, в ходе которых человек представляет себе и объясняет истинность (или возможную истинность) другой связи. Несколько исследователей убедились в том, что эта стратегия может быть продуктивной. Другой подход для ограничения смещения в повседневных суждениях опирается на усиление стремления субъектов к поиску правильных ответов. Страх несостоятельности — вот возможное объяснение доверия к наивным теориям при вынесении суждений. Индивидуумы, которые не заботятся о пригодности своих суждений, более склонны использовать быстрые и недобросовестные методы оценки (то есть зависеть от своих наивных теорий или склонностей), нежели проводить более тщательную оценку данных. В одном исследовании, когда участников эксперимента предупредили, что их суждения будут оценивать другие люди, они вынесли более обоснованные суждения. Подобный эффект был зафиксирован и в другом исследовании, где усиление нажима с целью обеспечения точности не всегда повышало точность.

Когда организация прибегает к ИТ-аутсорсингу, некоторые изменения происходят очень быстро, например передача ИТ-активов и сотрудников, обязанностей и механизмов управления. Начальные установки формируются в ходе прямого или косвенного обучения и причинного мышления. Если личности, вовлеченные в ИТ-аутсорсинг, придерживаются прежних установок и ожиданий, находясь уже в ситуации нового аутсорсинга, это может породить у них неверные суждения и спровоцировать неудачу. Ослабление неверных и развитие нужных установок требует времени, достаточных познавательных ресурсов и мотивирующих факторов.

Административные проблемы

Милликен (Milliken, 1987) определил три типа неопределенности восприятия среды: неопределенность состояния, неопределенность воздействия и неопределенность реакции. Людям недостает понимания того, как изменяются компоненты среды (неопределенность состояния), как изменения среды влияют на организации (неопределенность воздействия) и какие варианты реакции открыты для них (неопределенность реакции). Выражение «неопределенность восприятия среды» напоминает нам, что речь идет о проблемах восприятия

(Weick, 1995). Рассматривая ситуацию в ракурсе стратегического управления, нетрудно понять, почему эти изменения среды имеют большое значение.

Даттон и его соавторы (например, Dutton, Fahey, & Narayanan, 1983; Dutton & Jackson, 1987) предлагают, чтобы менеджеры классифицировали стратегические проблемы как угрозы или возможности. По мнению Даттона, стратегическая проблема определяется как некий развивающийся процесс, который, по мнению некоторых лиц, принимающих стратегические решения, вероятно, будет оказывать существенное воздействие на нынешние или будущие стратегии организации. И конечно, понимание факторов, формирующих представления менеджеров об их стратегической среде, является крайне важным, так как эти представления и интерпретации в конечном счете определяют действия организации. Даже подвергаясь воздействию идентичных стимулов, высшие руководители в разных организациях часто совершенно по-разному интерпретируют одну и ту же стратегическую проблему (Meyer, 1982). Другими словами, можно утверждать, что и познавательные процессы у членов организации, и контекстные особенности организации влияют на то, как менеджеры воспринимают изменения среды.

Смит (Smith, 1995) провел эмпирическое исследование классификации административных проблем. Он определяет категорию как «класс объектов, которые, по-видимому, подходят друг другу». И он задается вопросом: какие категории административных проблем выделяют исследователи? Чаще всего это категории, отражающие функциональные области бизнеса (например, проблемы маркетинга или финансовые проблемы). Иногда предлагаются также категории ситуативных проблем (например, стратегические проблемы). Проблемные категории играют важную роль в мышлении многих профессионалов, но категории, ранее предлагавшиеся другими авторами, редко фигурируют в работах Смита.

ИТ-аутсорсинг — это стратегическая проблема, с которой сталкиваются многие менеджеры и которую можно воспринимать как неопределенность среды, с ее возможностями и угрозами. В силу своей природы ИТ-аутсорсинг воздействует на многие группы заинтересованных лиц более чем в одной организации, и вполне вероятно, что менеджеры будут интерпретировать их среды по-разному.

Устойчивость административных ожиданий

Одна из самых распространенных форм аутсорсинга — это так называемое отпочкование (spin-off), примеры которого можно обнаружить в таких организациях, как American Airlines, Baxter Healthcare и Philips Electronics. При такой форме аутсорсинга ИТ-отдел (включая сотрудников, системы и операции) выделяется в отдельную внешнюю единицу и получает возможность вести себя как внешний провайдер и сосредоточиться на новых проблемах, таких как маркетинг, обслуживание клиентов и формирование конкурентоспособных цен.

Кроме того, сотрудники ИТ-отдела формально покидают организацию и переводятся в новую, отпочковавшуюся компанию, которая нанимает их и предлагает их услуги прежнему нанимателю за соответствующую плату. Даже притом что после этого перехода они по-прежнему оказывают услуги первоначальной организации-нанимателю, она больше не является их непосредственным работодателем. Теперь их работодателем становится отпочковавшаяся компания, которая берет на себя ответственность за управление и надзор за этими «пересаженными» сотрудниками, включая выплату им заработной платы и прикрепление их к определенным клиентам. Иными словами, по отношению к прежнему нанимателю эти «пересаженные» сотрудники превращаются из подчиненных во внешних подрядчиков (Ho et al., 2003).

Организация-клиент получает многочисленные преимущества от использования «пересаженных» сотрудников (в отличие от «непересаженных»). Поскольку они уже имеют опыт работы с организацией-клиентом (как с бывшим нанимателем), они знакомы с операциями и процедурами, выполняемыми в этой организации, и им не приходится тратить много времени и усилий, чтобы понять ее фундаментальные проблемы и возможности. Кроме того, поскольку эти «пересаженные» сотрудники (или подрядчики) являются бывшими подчиненными менеджеров организации-клиента, последние должны хорошо представлять себе квалификацию и опыт подрядчиков и, следовательно, могут более эффективно осуществлять надзор за ними.

Существует и альтернативная гипотеза относительно эффективности использования «пересаженных» сотрудников. Поскольку менеджеры организации-клиента имеют опыт руководства новыми подрядчиками (ведь это их бывшие подчиненные), у них могут сформироваться четкие ожидания относительно того, что именно подрядчики должны обеспечить организации (например, необходимый уровень выполнения работ, усердия и обязательности). Социальная психология предполагает, что ожидания и установки с трудом поддаются изменениям, даже при убедительных подтверждениях их неправоты. Поэтому, если прежние ожидания сохраняются в условиях отношений ИТ-аутсорсинга, менеджеры организации-клиента склонны рассматривать этих подрядчиков как подчиненных, возлагая на них ожидания, не соответствующие новым договорным отношениям сторон. С началом аутсорсинга менеджеры организации-клиента больше не обладают теми полномочиями, которыми они обладали раньше согласно своим должностям в формальной организационной иерархии. Поэтому между сторонами могут возникать (и действительно возникают) конфликты относительно обязанностей подрядчиков, разрешить которые часто довольно трудно, а в худшем случае они могут просто спровоцировать отказ от соглашения.

Хо и др. (Ho et al., 2003) специально исследовали позиции и ожидания менеджеров в отношении сотрудников, «пересаженных» в отпочковавшиеся ИТ-компании. Точнее говоря, они сосредоточили свое внимание на изучении феномена неизменных ожиданий и исследовали ситуации, в которых ожидания руководителей сохранялись неизменными и оказывали влияние на административную оценку работы подрядчика.

Выделение отдельной компании как форма организации ИТ-аутсорсинга подразумевает использование «пересаженных» сотрудников и изменение

отношений между этими двумя сторонами. До начала аутсорсинга это были отношения между супервайзером и его подчиненными, в рамках которых супервайзеры располагали легитимными полномочиями, соответствующими их формальным позициям в организационной иерархии. Они могли направлять и корректировать связанные с работой действия подчиненных, влиять на выполнение ими тех или иных заданий и принятие решений. Кроме того, сфера их полномочий не имела четких границ и не была четко определена в контракте с наемным сотрудником. Это подразумевает наличие у подчиненных некоторой зоны неопределенных обязанностей и ответственности, в рамках которой они должны были подчиняться инструкциям супервайзера для достижения некоторых общекорпоративных или менее масштабных целей (например, в масштабах отдела).

После «отпочкования» при аутсорсинге подчиненные чаще всего оказываются связанными контрактом, который новая организация заключила с их прежней организацией. И такое преобразование влечет за собой некоторые изменения. Во-первых, с административной точки зрения бывшие подчиненные руководителя организации-клиента больше не являются прямыми агентами прежней организации (то есть организации-клиента), но являются агентами нового принципала, а именно новой организации-провайдера. В свою очередь, новая организация-провайдер заключает контракт на предоставление ею услуг прежней организации (теперь — организации-клиенту) и, следовательно, выступает в качестве агента организации-клиента. Следовательно, бывшие подчиненные по отношению к организации-клиенту теперь работают как внешние подрядчики и только опосредованно являются ее агентами и агентами ее менеджеров. В то же время менеджеры организации-клиента больше не являются прямыми руководителями своих прежних подчиненных (теперь — внешних подрядчиков) и занимают позицию принципала в отношении внешних подрядчиков только опосредованно — через отношения между организацией-провайдером и организацией-клиентом.

Согласно теории агентских отношений механизм управления в рамках отношений между клиентом и подрядчиком должен также измениться, превратившись из механизма, основанного главным образом на контроле поведения, в механизм, основанный преимущественно на контроле результатов. В рамках прежних отношений супервайзеры контролировали повседневную деятельность своих подчиненных и полагались в первую очередь на механизмы управления, основанные на поведении, используя формальные полномочия, оговоренные в контракте между нанимателем и подчиненным, и относительную легкость проведения количественной оценки деятельности подчиненных. Однако когда их отношения изменяются и превращаются в отношения между клиентом и подрядчиком, получается, что теперь эти стороны работают на две разные организации, что создает потенциал для конфликта целей. Поэтому теория агентских отношений предполагает, что для обеспечения эффективности процесса сам контракт и результирующий механизм управления должны измениться, так чтобы механизм управления был ориентирован прежде всего на результаты.

Во-вторых, в ИТ-аутсорсинге контракт между организацией-клиентом и организацией-провайдером играет более важную роль, и его условия обыч-

но более определенные, четко сформулированные и ограниченные, нежели в контракте найма между организацией и наемным сотрудником. Это, в свою очередь, подразумевает, что обмен между менеджерами организации-клиента и подрядчиками определяется более формальной транзакцией, так что подрядчики не обязаны выполнять работу, не оговоренную в контракте на аутсорсинг.

Несмотря на внезапный переход от юридических отношений супервайзера и подчиненного к отношениям менеджера организации-клиента и подрядчика, вполне вероятно, что экс-супервайзеры (теперь — менеджеры организации-клиента) по-прежнему будут воспринимать подрядчиков как прямых подчиненных. Поэтому в отношении бывших подчиненных (теперь — подрядчиков) у них часто сохраняется прежний комплекс ожиданий, сложившийся в рамках прежних отношений найма, ожиданий, предполагающих использование главным образом средств микроуправления и управления поведением вместо средств управления, основанных на результатах, как предписывает теория агентских отношений. Хо и др. (Ho et al., 2003) утверждают, что менеджеры организации-клиента будут ожидать от своих бывших подчиненных исполнения тех же обязанностей и с тем же усердием, как это было в прошлом, даже если эти обязанности и сферы ответственности не предусмотрены новым соглашением об аутсорсинге.

На рис. 8.2 показаны два важных разрыва в ожиданиях сторон. Когда люди передаются в другую организацию, нет никаких оснований для сохранения прежних ожиданий. Это демонстрирует кривая релевантных ожиданий, соответствующих новым условиям найма. Запоздалое осознание изменений может отразиться на качестве управления (это иллюстрирует кривая сохраняющихся ожиданий управленцев). Любой сотрудник может ощутить нажим, обусловленный сохранением прежних ожиданий (см. кривую воспринимаемых ожиданий). Первый разрыв обусловлен задержкой осознания менеджерами изменений, второй разрыв представляет индивидуальное восприятие. Любой из этих разрывов и их совокупность могут нанести заметный ущерб эффективности работы организации и создать проблемы у участников событий.

В работе Хо и др. (Ho et al., 2003) предлагается теоретическая модель сохраняющихся ожиданий, позволяющая описать и объяснить это явление. Этот термин заимствован из объяснений феномена стойкого сохранения установок, описанного в работах по социальному познанию. В этой литературе теория стойкого сохранения установок особенно уместна и тесно связана с проблемой того, насколько успешно менеджеры могут изменить свои ожидания в отношении (бывших) подчиненных, которые внезапно превратились в подрядчиков. Стойкое сохранение установок соответствует тенденции сохранения прежних установок и ожиданий даже при наличии новых, опровергающих данных или в условиях, когда данные, породившие эти установки и ожидания, больше не имеют силы. Результаты исследований подтверждают, что люди склонны цепляться за сложившиеся у них установки и ожидания, особенно если они хорошо разработаны или если люди сформулировали объяснения или наивные теории для их обоснования. Кроме того, прежние установки могут отражаться на ассимиляции новых данных, поскольку люди склонны интерпре-

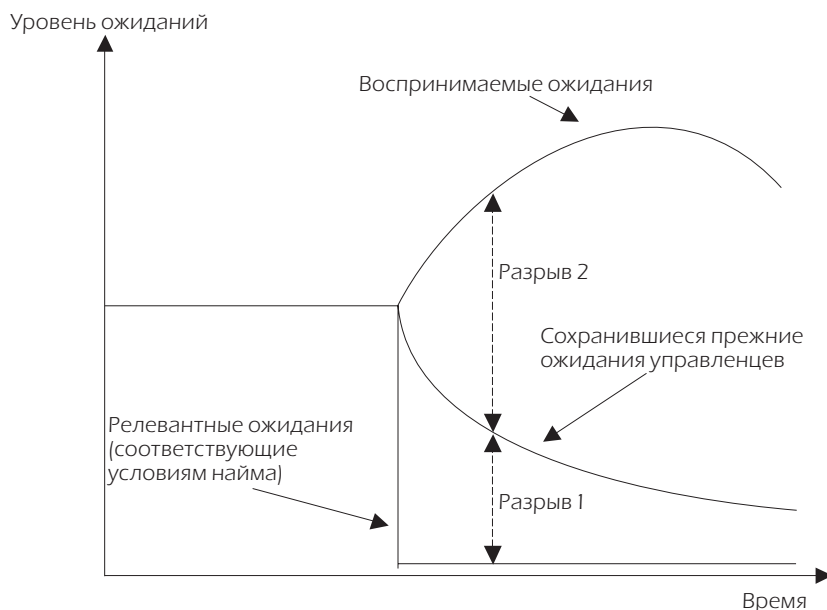


Рис. 8.2. Диссонанс ожиданий

тировать новые данные как более созвучные прежним установкам, нежели это имеет место на самом деле.

Результаты двух экспериментов, проведенных Андерсоном, Леппером и Россом (Anderson, Lepper, & Ross, 1980), обеспечивают поддержку трех общих выводов. Во-первых, они подтверждают основную гипотезу, что люди часто держатся за свои установки гораздо сильнее, чем это следует из логических или нормативных причин. Таким образом, эти эксперименты распространяют результаты более ранних исследований стойкого сохранения определенных самооценок и межличностных суждений на более широкую область теорий взаимосвязей между социальными переменными. Во-вторых, эти исследования также являются продолжением предшествующих исследований, поскольку предполагают, что первоначальные установки могут упорно сохраняться даже при условии последующего опровержения доказательств, на которых они основаны, и даже когда эти первоначальные доказательства сами по себе слабы и неубедительны и, может быть, ограничиваются лишь парой сомнительных случаев. Наконец, эти результаты обеспечивают поддержку гипотезы, что эффекты стойкого сохранения установок могут быть опосредованными, в частности, при генерировании причинных объяснений или сценариев, которые по-прежнему подразумевают правильность первоначальных установок, даже если позднее окажется, что каких-либо прямых релевантных доказательств их справедливости вообще не существует.

В работах по социальному познанию предлагаются некоторые объяснения сохранения ожиданий неизменными. Имеются документальные подтверждения того, что люди вообще не желают или, по крайней мере, не торопятся изменять сформировавшиеся у них ментальные схемы, потому что все мы,

не очень-то стремясь к познанию, предпочитаем участвовать в процессах автоматической обработки информации и втискивать новый опыт в привычные схемы, нежели изменять наши схемы в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Фактически предшествующие исследования показали, что потребность в сохранении привычных схем настолько сильна, что люди не хотят исправлять свои схемы даже тогда, когда они получают вполне убедительную информацию о том, что они неточны.

В контексте ИТ-аутсорсинга эти психофизиологические результаты придают дополнительный вес утверждению, что менеджеры организации-клиента не изменяют свои старые схемы и ожидания в отношении бывших подчиненных, даже если они сознают, что эти экс-подчиненные больше не находятся под их официальной юрисдикцией, а подчиняются другой организации. Поэтому менеджеры организации-клиента могут продолжать предъявлять к ним требования, которые, возможно, не оговорены в соглашении об ИТ-аутсорсинге. Чтобы прояснить структуру стойкого сохранения ожиданий и исследовать это явление более подробно, Хо и др. (Ho et al., 2003) использовали комплексный подход, отталкивающийся от изучения результатов качественного социологического исследования в целевых группах опрашиваемых, чтобы в дальнейшем разработать соответствующую теоретическую модель.

Поскольку ни стойкое сохранение установок, ни сохранение ожиданий неизменными не исследовались в контексте изменения отношений найма, Хо и др. (Ho et al., 2003) выбрали метод качественного социологического исследования, чтобы собрать наиболее важную информацию об этом явлении. На первом этапе цель состояла в том, чтобы получить более подробное описание и обрести лучшее понимание не только природы этого явления, но также влияющих на него факторов и его следствий, неизменных ожиданий, соответствующего организационного контекста и последствий этих неизменных ожиданий. Это качественное исследование позволяет поднять шесть важных тем, представленных ниже.

1. *Неизменные ожидания*, то есть сохранение у менеджеров организации-клиента прежних ожиданий в отношении реакций подрядчиков, как если бы они все еще были их подчиненными. С точки зрения рабочих отношений с подрядчиками менеджеры организации-клиента находят, что управлять прежними подчиненными как внешними подрядчиками сложно и неудобно. Многие менеджеры продолжают относиться к прежним подчиненным так, как будто они все еще остаются их подчиненными, и ожидают от них того же уровня и качества поддержки и обслуживания.
2. *Должностные перегрузки* менеджеров организации-клиента, являющиеся следствием ИТ-аутсорсинга. С точки зрения рабочих отношений, обусловленных ИТ-аутсорсингом, менеджеры организации-клиента сообщают о том, что им приходится исполнять дополнительные обязанности, которые ранее не входили в круг их рабочих обязанностей, и вследствие этого они ощущают себя перегруженными работой и ответственностью. И в то время как в рамках аутсорсинга им приходится выполнять дополнительные задания и обязанности, у них отнимают подчиненных, которые раньше помогали им выполнять рабочие задания. Это приводит к нехватке ре-

сурсов, необходимых для выполнения ими своих рабочих обязанностей. В результате резкого сокращения ресурсов, необходимых для ИТ-аутсорсинга, рамки должностных заданий и обязанностей оставшихся сотрудников расширяются до такой степени, что они испытывают значительные перегрузки. В свою очередь, эти перегрузки, возможно, укрепляют те самые неизменные ожидания менеджеров организации-клиента, и чтобы им легче было справиться с перегрузками, они продолжают воспринимать подрядчиков как подчиненных и ожидают, что они будут работать так же, как они работали, будучи подчиненными, хотя они уже не являются таковыми.

3. *Прочность связей* менеджеров с прежними подчиненными. Комментарии менеджеров организаций-клиентов в целевых опросных группах позволяют сделать вывод, что наличие ранее сформировавшихся связей с подрядчиками тоже способствует сохранению ожиданий неизменными. Менеджеры организаций-клиентов подчеркивают, что тесные связи с бывшими подчиненными создают препятствия для формирования отношений с подрядчиками по типу «клиент — провайдер». Очевидно, что при наличии устоявшихся связей и частом взаимодействии обеих сторон менеджеры организации-клиента по-прежнему воспринимают «пересаженных» сотрудников как своих подчиненных.
4. *Уровень доверия* к подрядчикам. В дополнение к наличию более или менее тесных связей с подрядчиками, менеджеры также сообщают о различных уровнях доверия к ним. Некоторые менеджеры вполне уверены в компетентности и качестве работы подрядчиков, и это, по-видимому, оказывает позитивное влияние на восприятие ситуации и склонности менеджеров организации-клиента. Между тем другие менеджеры не уверены в возможностях и, соответственно, надежности подрядчиков. В целом менеджеры, которые сомневаются в компетентности подрядчиков, в меньшей степени полагаются на них и осуществляют более активный мониторинг и надзор.
5. *Опыт аутсорсинга* в рамках сотрудничества с другими провайдерами и сравнение его с тем, что предлагают новые подрядчики. Эта пятая тема, которая возникла из обсуждений результатов опроса целевых групп в отношении опыта сотрудничества менеджеров организаций-клиентов с другими провайдерами аутсорсинга и, в частности, опыта взаимоотношений с «пересаженными» сотрудниками. Создается впечатление, что менеджерам организаций-клиентов, обладающих некоторым опытом сотрудничества с другими провайдерами, проще найти общий язык с бывшими подчиненными, превратившимися во внешних подрядчиков.
6. *Оценка менеджерами организаций-клиентов результатов* работы подрядчика. Сохранение прежних ожиданий в новых условиях аутсорсинга влияет на их суждения относительно результатов работы подрядчика. Поскольку менеджеры организаций-клиентов ожидают, что подрядчики по-прежнему будут работать как подчиненные, они оценивают выполненную ими работу, исходя из более высоких критериев, следовательно, более строго. Но поскольку формальные отношения между этими двумя

сторонами принципиально изменились, работа «пересаженных» сотрудников должна оцениваться как работа внешних подрядчиков, а не как работа подчиненных. Однако вышеуказанное качественное исследование показывает, что некоторые менеджеры организаций-клиентов продолжают рассматривать «пересаженных» сотрудников как подчиненных и ожидают, что они будут работать соответствующим образом. В целом можно сказать, что ожидания менеджеров организаций-клиентов в отношении подчиненных выше, чем в отношении внешних провайдеров, потому что общение между супервайзерами и подчиненными чаще всего более «семейное», открытое и широкое, в то время как общение между менеджерами организаций-клиентов и подрядчиками обычно более формальное, конкретное и узкое. Менеджеры считают, что (бывшие) подчиненные должны демонстрировать большую готовность к выходу за рамки своих должностных обязанностей и большую приверженность к работе. Кроме того, зона неопределенности в отношении обязанностей и ответственности у хороших наемных сотрудников-подчиненных шире, чем у внешних подрядчиков-провайдеров аутсорсинга. Между тем, уже находясь в контексте ИТ-аутсорсинга, некоторые менеджеры организаций-клиентов продолжают возлагать на подрядчиков прежние, более высокие ожидания. Поэтому при оценке работы подрядчика в рамках соглашения об аутсорсинге они склонны основывать свои оценки на завышенных ожиданиях и стандартах, соблюдение которых подрядчики, по всей вероятности, не будут (и не должны) обеспечивать. При этом негативная оценка может иметь место даже в тех случаях, когда подрядчики в точности обеспечивают уровни и типы обслуживания, предусмотренные в соглашении об аутсорсинге, которые юридически должны использоваться как базис для оценки (хотя и минимальный). Возникающее смещение оценок усиливается отрицательными персональными реакциями менеджеров организаций-клиентов, обусловленными неоправдавшимися ожиданиями. Когда ожидания менеджеров организаций-клиентов в отношении подрядчиков не оправдываются, они стремятся наказать подрядчиков и занижают оценку выполненной ими работы.

Эти шесть главных тем схематично представлены на рис. 8.3. На ожидания менеджеров организаций-клиентов, а следовательно, и на их оценку выполнения работы подрядчиками влияют выпадающие на их долю перегрузки, прочность ранее сформировавшихся связей, уровень доверия и накопленный опыт. Если говорить более конкретно, сохранение прежних ожиданий подкрепляется перегрузками, прочностью связей и доверием к провайдеру (аутсорсеру), в то время как имеющийся опыт аутсорсинга способствует разрушению этих ожиданий. Иначе говоря, чем больше опыт аутсорсинга, тем ниже уровень прежних неоправданных ожиданий. Сохранение прежних ожиданий, в свою очередь, отрицательно влияет на оценку работы провайдера, то есть чем выше уровень сохранившихся прежних ожиданий, тем ниже будет оценка работы аутсорсера. Модель, изображенная на рис. 8.3, представляет гипотезы относительно связей между сохранением прежних ожиданий и другими факторами. Эти гипотезы получают эмпирическое подтверждение при ана-



Рис. 8.3. Причины и следствия сохранения прежних ожиданий менеджеров при ИТ-аутсорсинге

лизе информации, полученной от людей, участвующих в аутсорсинге. После качественного анализа в рамках первого исследования реакций менеджеров организаций-клиентов на аутсорсинг и их отношений с бывшими подчиненными в следующем исследовании (Ho et al., 2003) рассматривались сохраняющиеся прежние ожидания и их эмпирические и статистические связи с потенциальными причинами и следствиями. Авторы разработали анкету для «выживших», то есть оставшихся работать в ИТ-отделе крупной организации примерно через 10 месяцев после перехода на аутсорсинг. На момент опроса в ИТ-отделе этой организации оставалось 289 «выживших» сотрудников. Сохранение прежних ожиданий оценивалось в баллах от 1 (ярко выраженное несогласие) до 7 (очевидное согласие). Средний балл оказался равен 4,3, что и определяет некую среднюю оценку сохраняющихся прежних ожиданий по семибалльной шкале.

Данные, полученные Хо и др. (Ho et al., 2003), подтверждают большинство выдвинутых ими гипотез, представленных на рис. 8.3. Должностные перегрузки, прочность связей и опыт аутсорсинга оказывают существенное влияние на сохранение прежних ожиданий. Лишь для доверия к аутсорсеру такое влияние не прослеживается. Кроме того, обнаружено, что сохранение прежних ожиданий оказывает существенное влияние на работу ИТ-аутсорсера. Все это говорит о том, что даже если организации радикально изменяют формальные рабочие отношения между супервайзерами и подчиненными, прежние ожи-

дания супервайзеров в отношении (бывших) подчиненных могут устойчиво сохраняться. Дело в том, что такие ожидания представляют собой ментальные схемы, то есть когнитивные структуры, сформировавшиеся под влиянием предшествующих взаимодействий и отношений и «укоренившихся» подпрограмм, и не изменяются с той же быстротой и легкостью, как формальные контракты. В ситуации аутсорсинга, когда сотрудники «продаются» провайдеру, а затем по контракту работают на прежнего нанимателя, административные ожидания, основанные на прежних отношениях супервайзера и подчиненных и гораздо больше на контроле поведения, нежели на контроле результатов, сохраняются и при новых отношениях подрядчика и менеджера.

Восприятие своей роли «пересаженными» сотрудниками

До сих пор мы рассматривали ожидания менеджеров и заинтересованных лиц в отношении «пересаженных» сотрудников. Теперь давайте рассмотрим ситуацию с противоположных позиций — с позиций исполнителя ИТ-аутсорсинга. Какие психологические факторы определяют восприятие ИТ-аутсорсинга его непосредственными исполнителями?

Восприятие исполнителем ИТ-аутсорсинга своей роли можно определить как позитивное, если он относится к бывшему нанимателю как к клиенту, и негативное, если он смотрит на бывших коллег по-прежнему как на коллег. Между этими крайними позициями, позитивной, когда он воспринимает прежнего нанимателя как клиента, и негативной, когда он по-прежнему воспринимает его как нанимателя, можно ввести некоторые градации, которые позволят нам определить несколько ролевых позиций. Например, мы можем определить роль поставщика как позитивную, роль коллеги как негативную, а роль агента как промежуточную. В нашем первом утверждении используется термин «должностная перегрузка». Он означает, что «пересаженный» сотрудник делает больше работы, чем предусматривает соглашение об уровне обслуживания (SLA).

- *Утверждение 1: на восприятие «пересаженным» сотрудником своей роли влияют должностные перегрузки.* Если сотрудник ИТ-отдела становится участником аутсорсинга и выполняет для бывшего нанимателя больший объем работы, нежели предусмотрено соглашением об уровне обслуживания (SLA), он будет по-прежнему воспринимать бывших коллег скорее как коллег, нежели как представителей клиента. Поэтому роли агента и коллеги будут для него более важными, чем роль провайдера.
- *Утверждение 2: на восприятие «пересаженным» сотрудником своей роли влияет прочность прежних связей.* Это суждение касается прочности отношений между сотрудником ИТ-отдела, привлеченным к аутсорсингу, и его бывшими коллегами. Если эти отношения прочные, он будет воспринимать своих бывших коллег скорее как коллег, нежели как предста-

вителей клиента. Поэтому роли агента и коллеги будут для него более важными, чем роль провайдера.

- *Утверждение 3: на восприятие «пересаженным» сотрудником своей роли влияют отклонения от условий контракта.* Это утверждение касается контракта или соглашения об уровне обслуживания (SLA). Контракт является необходимой частью соглашения об аутсорсинге. И если сотрудник ИТ-отдела, привлеченный к аутсорсингу, ощущает значительное несоответствие между условиями контракта и предъявляемыми к нему требованиями, он будет воспринимать своих бывших коллег скорее как коллег, нежели как представителей клиента. Поэтому роли агента и коллеги будут для него более важными, чем роль провайдера.
- *Утверждение 4: на восприятие «пересаженным» сотрудником своей роли влияет опыт аутсорсинга.* Сотрудник ИТ-отдела может уже иметь опыт аутсорсинга. Например, один из сотрудников SIG (Scandinavian IT Group) к моменту, когда он был «пересажен» из SAS в CSC, уже имел опыт аутсорсинга. Его предыдущее перемещение в SIG несколькими годами раньше также было частью соглашения об ИТ-аутсорсинге. Из этого четвертого утверждения следует, что, если сотрудник ИТ-отдела, привлеченный к аутсорсингу, уже имеет опыт аутсорсинга, он будет воспринимать своих бывших коллег скорее как представителей клиента, нежели как коллег. Поэтому роли агента или поставщика (провайдера) будут для него более важными, чем роль коллеги.
- *Утверждение 5: на восприятие «пересаженным» сотрудником своей роли влияет сохранение прежних ожиданий у клиента.* Если сотрудник ИТ-отдела, привлеченный к аутсорсингу, ощущает, что его бывший наниматель ведет себя по отношению к нему так, как если бы он оставался его наемным сотрудником, он будет воспринимать своих бывших коллег скорее как коллег, нежели как представителей клиента. Поэтому роли агента и коллеги будут для него более важными, чем роль провайдера.

Из этих утверждений вытекает, что должностные перегрузки, прочные прежние связи, отклонения от условий контракта и сохранение прежних ожиданий у клиента — все это оказывает отрицательное воздействие на восприятие исполнителями аутсорсинга своей роли. Позитивное воздействие оказывает только наличие некоторого опыта аутсорсинга.

Выводы

Профессиональный подход к решению проблем, связанных с персоналом, — это один из ключевых аспектов успешного управления ИТ-аутсорсингом. Сокращение численности сотрудников ИТ-служб и передача их провайдеру должны осуществляться, когда люди к этому готовы. Иначе эти проблемы могут серьезно осложнить работу и вырасти до уровня проблем охраны труда со все-

ми вытекающими из этого юридическими последствиями. После передачи персонала клиента провайдеру и клиенту, и провайдеру полезно выдержать некий переходный период, чтобы бывшие сотрудники организации-клиента могли сократить объем работы, выполняемый ими для предыдущего нанимателя, и таким образом избежать возникновения проблем, обусловленных сохранением прежних административных ожиданий.

Примеры: передача ИТ-сотрудников

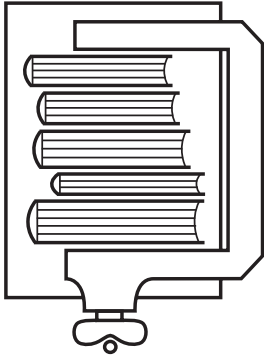
В течение 1996–1997 гг. из Rolls-Royce в EDS было передано около тысячи сотрудников производства оборудования для летательных аппаратов и около 200 сотрудников машиностроения. Передача работ на аутсорсинг (и соответствующих условий найма) происходила в течение некоторого периода и осуществлялась в контексте проекта, предусматривавшего перемещение услуг и управления услугами примерно в течение 6 месяцев. Это был стандартный процесс, проходивший в соответствии с британским законодательством. Со стороны Rolls-Royce осталось менее половины первоначального числа участников. EDS имела нормальные показатели текучести кадров, и они перебрасывали людей с одного проекта на другой. Были люди, которые прекратили сотрудничество с Rolls-Royce, и были люди, которые имели полезные навыки. Передача сотрудников на основании соглашения об аутсорсинге стала проблемой, с которой EDS как компания должна была справиться очень хорошо. Эта проблема определялась как «риск номер один» для аутсорсера. Способность действовать и перемещать людей, кого-то удерживая, а кому-то давая возможность перейти в другое место, считается важнейшей способностью аутсорсера. Из других наиболее важных проблем следует отметить способность клиента понять, какие навыки необходимо сохранить: «Организация-клиент не всегда может найти у себя специалистов, имеющих навыки управления аутсорсерами, потому что (по определению) раньше, в рамках внутренней ИТ-службы, они этого просто не делали». И конечно, директор по информационным технологиям, возглавлявший ИТ-отдел, отнюдь не всегда является именно тем человеком, который должен обеспечивать реализацию соглашения об аутсорсинге. У него наработаны совсем не те навыки, и ему трудно управлять аутсорсером.

Высшее руководство SAS Group реорганизовало процедуру продажи акций, в то время как группа управленцев SIG работала с их сотрудниками. Поскольку это был «дружественный переворот», с точки зрения сотрудников, никаких непосредственных изменений не произошло. Все условия найма на новом месте сохранились. Когда CSC приняла бизнес у SIG, из SAS Group было перемещено примерно 1100 человек. Сотрудники SIG были информированы об этом процессе и о необходимости такого преобразования, и они сознавали, что не было никакого другого способа сохранить SIG как единое целое. По ходу этого процесса сотрудники не знали имен и названий претендентов, но слухи, конечно, ходили. В него было вовлечено высшее руководство SIG и профсоюз, но рядовые сотрудники и менеджеры среднего уровня в нем не участвова-

ли. Сотрудники были лояльны к своему руководству и к процессу, и они сами понимали почему. Но несмотря на все это, возникло некоторое разочарование, и ситуация напрягала их. Процесс продажи длился не более шести месяцев, но преобразования продолжились, когда компания CSC приняла компанию SIG. Очевидной проблемой была незащищенность занятости, потому что на некоторых участках возник двойной комплект менеджеров и функций.

Мы подписали коллективное заявление о приеме на работу, не зная, к кому мы обращаемся, и не имея никакой возможности повлиять на что-либо. — Переданный специалист по ИТ.

В рамках аутсорсинга ABB передала IBM более 1200 сотрудников. Пятьсот десять из них были переданы во время реализации пилотных проектов в Швеции и Индии, а остальные были переданы позднее — в сентябре 2003 г. Ввиду глобального характера сделки каждая страна должна была соблюдать местные законы, касающиеся перемещения людей. В каждой стране ABB пришлось осуществлять эту передачу отдельно, вовлекая в процесс менеджеров по управлению персоналом, представителей профсоюзов, сотрудников и представителей СМИ, согласно местным законам. Например, в Норвегии 35 сотрудников были вынуждены сменить нанимателя. В целом процесс прошел удачно, и никто не ушел и не выразил резкого недовольства последствиями перехода на аутсорсинг. IBM привыкла перемещать людей, и у нее существует определенная процедура для проведения дальнейших преобразований. Прежние организационные структуры, в рамках которых действовали переданные сотрудники, были ликвидированы, и сотрудники были задействованы в IBM согласно их квалификации и компетентности. Это означало, что теперь у них новые менеджеры, новые коллеги и до некоторой степени новые клиенты. Как заявил один из руководителей проекта в ABB, качество технических специалистов, переданных IBM, было в целом высоким: «Многие из них даже в этот короткий период успели проявить себя в IBM очень хорошо».



Структуры управления

В этой главе мы рассмотрим основные проблемы стратегии, структуры и управления ИТ-аутсорсингом. Опираясь на известные теоретические положения, которые рассматривались выше, и опыт, накопленный некоторыми компаниями и описанный в предыдущих главах, мы представим модель успешного управления ИТ-аутсорсингом.

Общий взгляд на управление аутсорсингом

Управление ИТ можно рассматривать как общекорпоративный процесс распределения (делегирования) прав на принятие решений, касающихся информационных технологий, и отслеживания эффективности инвестиций в информационные технологии. Уэйлл и Росс (Weill & Ross, 2004) определяют управление ИТ как систему прав на принятие решений и ответственности, стимулирующей желательные формы поведения сотрудников при использовании информационных технологий. При таком подходе управление ИТ рассматривается не как принятие конкретных решений в этой сфере (это задача менеджмента), а скорее как выявление лиц, которые систематически принимают такие решения или как минимум участвуют в этом процессе. Такая точка зрения отражает более широкие принципы управления и фокусирует внимание менеджмента на тех аспектах использования информационных технологий и управления ими, которые максимально способствуют достижению общекорпоративных целей. Эффективное управление ИТ активизирует инициативу сотрудников в этой сфере и обеспечивает согласование их работы с общей концепцией деятельности и общекорпоративными ценностями.

Управление ИТ осуществляется во всех компаниях. Там, где этот процесс эффективен, активно разрабатывают соответствующие механизмы управления (различные комиссии, процессы составления бюджетов, процедуры одобрения/утверждения и т. п.), которые поощряют поведение, отвечающее миссии организации, ее стратегии, ценностям, принципам и культуре. В таких компаниях информационные технологии могут вносить заметный вклад в формиро-

вание и реализацию конкурентоспособной стратегии. И напротив, компании, которые управляют информационными технологиями «по умолчанию», часто считают, что ИТ только подрывают их бизнес-стратегию.

Прежде чем мы приступим к подробному рассмотрению проблем управления ИТ-аутсорсингом, следует рассмотреть более широкую проблему управления предприятием в целом. Общекорпоративное управление — это прежде всего управление ключевыми активами, такими как (Weill & Ross, 2004):

- *Персонал*: люди, их навыки, квалификация и карьера, обучение, отчетность, наставничество, сферы компетентности и т. п.
- *Финансовые активы*: деньги, инвестиции, дебиторские и кредиторские задолженности, потоки денежных средств и т. п.
- *Физические активы*: здания, предприятия, оборудование, обслуживание, безопасность, загрузка и т. п.
- *Интеллектуальный капитал (IP)*: интеллектуальная собственность, в том числе продукты, услуги и технологии, формально запатентованные, защищенные авторским правом или «встроенные» в сотрудников и системы компании.
- *Информационные и ИТ-активы*: оцифрованные данные, информация, сведения о клиентах, рабочих процессах, финансах и т. п.
- *Активы в форме взаимоотношений*: взаимоотношения в пределах предприятия, взаимоотношения с клиентами, поставщиками, регулирующими органами, конкурентами, партнерами по сбыту, а также бренды, репутация и т. п.

Как видно из этого списка, ИТ-аутсорсинг затрагивает не только информацию и ИТ-активы, но и значительную часть других активов, а иногда даже все эти активы. В таком ракурсе управление ИТ-аутсорсингом становится, пожалуй, столь же всеобъемлющим, как и управление всей фирмой.

В рамках управления ИТ-аутсорсингом можно опираться на позитивный опыт финансового и общекорпоративного управления. Например, финансовый директор обычно не подписывает каждый чек и не санкционирует каждый платеж, но формирует схему финансового управления, определяющую, кто и как может принимать те или иные решения. Сам же финансовый директор следит за инвестиционным портфелем предприятия и управляет соответствующими денежными потоками и рисками. Кроме того, он отслеживает несколько финансовых показателей, обеспечивая эффективное управление финансовыми активами предприятия и вмешиваясь только тогда, когда возникают проблемы или открываются новые возможности. Этими принципами можно руководствоваться и в тех ситуациях, когда компании действуют на основании контракта или в рамках партнерства. Именно такой подход следует использовать и для управления ИТ-аутсорсингом (Weill & Ross, 2004).

Долгое время в исследованиях форм управления и их реализации доминировало противопоставление рынка и иерархических структур. Но в последние два десятилетия появилось много работ, посвященных промежуточ-

ным формам управления. И в конце концов исследователи пришли к выводу, что поведение при обмене (продаже товаров или услуг) не обязательно определяется используемыми формами управления, и это указывает на необходимость более глубокого подхода к анализу поведения в рамках обмена. Блуа (Blois, 2002) определяет управление как институциональную структуру, обеспечивающую инициализацию, мониторинг, адаптацию и прекращение контрактов. Обмен происходит тогда, когда одна организация передает свои ресурсы другой взамен тех ресурсов, которыми управляет другая организация.

В деловой среде организация межфирменных обменов сегодня приобретает особо важное значение. Исследователи указывают на неадекватность юридических контрактов как механизмов управления таким обменом, особенно в условиях неопределенности и подчиненности. Другие утверждают, что эффективность контрактов определяется не самими контрактами, но социальными контекстами, в которые они встроены. Так, Кэнон, Эчрол и Гандлах (Cannon, Achrol, & Gundlach, 2000) изучали влияние различных управляющих структур, включая контракты и соответствующие социальные нормы, при различных условиях и формах проявления транзакционной неопределенности и адаптации к существующим отношениям. Гипотезы разрабатывались и проверялись на примере отношений между продавцом и покупателем. Полученные результаты подтверждают тезис о множественности форм: увеличение составляющей взаимоотношений в структуре управления, включающей контракты, повышает эффективность работы в условиях высокой транзакционной неопределенности; при низком уровне неопределенности это не так.

Кэнон и др. (2000) использовали при изучении степени влияния подробных и жестко составленных контрактов на распределение ролей и обязательств сторон термин «правовые связи». Контракты с высоким уровнем правовых связей менее гибки, а возможности их адаптации более ограничены. Слишком подробные контракты обеспечивают меньшую вероятность соблюдения гарантий, чем это необходимо в случае возникновения конфликта, обусловленного стремлением соблюсти собственные интересы.

В литературе можно найти самые разные описания контрактов, используемых в качестве механизма управления. Согласно изначальной теории транзакционных издержек (Williamson, 1979), контракты с формально оговоренными для непредвиденных ситуаций процедурами, т.е. классические соглашения, не могут обеспечить эффективного управления в условиях неопределенности, потому что организации руководствуются здравым смыслом и не могут учесть все непредвиденные обстоятельства, которые могут возникнуть. Для обменов, связанных с уникальными инвестициями и характеризующихся неопределенностью, внутренняя структура или иерархия, по-видимому, более эффективная форма управления, нежели рынок (Cannon et al., 2000).

Однако неоклассическое договорное право гласит, что контракты могут обеспечить эффективное управление в рамках отношений обмена даже при наличии неопределенности и риска. Эта норма договорного права включает доктрину и правила, которые нацелены на преодоление трудностей, возникающих в рамках классической традиции с ее акцентом на дискретность и процесс обмена. Новые положения позволяют сторонам менять правила игры при возникновении непредвиденных обстоятельств, вносить по ходу дела коррек-

тивы и этим обеспечивать непрерывность взаимоотношений. Например, Единый торговый кодекс (УСС) США в редакции 1978 г. рассматривает концепции «добросовестности» и «разумных коммерческих стандартов честности сделок в торговле» как общие условия заключения и исполнения контрактов, которые обеспечивают непрерывность взаимоотношений. Точно так же положения УСС о «покрытии мертвых зон» опираются на «существующие деловые связи» между сторонами и «общепринятую практику» в данной отрасли или секторе торговли, специально оставляя условия исполнения контрактов открытыми или вообще опуская их и тем самым обеспечивая возможность их корректировки при возникновении непредвиденных обстоятельств (Cannon et al., 2000). Однако эластичность неоклассических контрактов все же не беспредельна (Williamson, 1991). Исследователи нередко скептически оценивают эффективность тщательно разработанных контрактов. Они утверждают, что контекст разработки контракта, предусматривающего те или иные изменения или действия в условиях неопределенности, как и возможность опоры на общие юридические гарантии при управлении коммерческим поведением, ограничиваются и практическими соображениями, и законом.

Кэнон и др. (2000) утверждают, что, если сделка предполагает возможность адаптаций, имеющих целью сохранение отношений, и находится под влиянием сил и обстоятельств, которые нельзя предвидеть заранее, или касается неопределенных обстоятельств, с неточным определением заданий и потенциальной возможностью эксплуатации партнера, трудности формулировки, отслеживания исполнения и принудительного исполнения контракта увеличиваются, а общая эффективность управления контрактом снижается. В любом случае усилия, цель которых — обеспечить управление отношениями на базе подробных формальных контрактов (без использования дополнительных инструментов), по-видимому, не приводят к повышению эффективности. Социальные (и подобные им) нормы в целом определяют коллективные ожидания в отношении позиций и поведения сторон в рамках совместной работы. Этот стиль отношений рекомендуется традиционными правилами заключения контрактов. Кэнон и др. (Cannon et al., 2000) свели все рекомендации к следующему набору правил:

- *Гибкость.* Договоренность сторон о том, что контракт лишь начало взаимоотношений и при необходимости его можно будет модифицировать, исходя из ситуации на рынке, отношений обмена и положения сторон.
- *Солидарность.* Степень убежденности сторон в том, что успех обеспечивается их сотрудничеством, а не конкуренцией. Солидарность предполагает, что стороны будут поддерживать друг друга в кризисных ситуациях и при усилении конкуренции на рынке.
- *Взаимность.* Убежденность в том, что успех каждой из сторон обусловлен их общими действиями и не может быть достигнут за счет партнера. Эту убежденность порождает чувство общей ответственности.
- *Гармонизация конфликтов.* Уровень учета интересов партнера во имя достижения общих целей.

- *Отказ от принуждения.* Отказ стороны, занимающей более сильную позицию, от получения выгоды за счет другой стороны. Это отражает точку зрения, согласно которой использование силы (принуждения) не только обостряет конфликт, но и подрывает взаимность и солидарность, открывая двери для нарушений этических принципов.

В совокупности эти нормы сотрудничества определяют свойства, важные в плане адаптации к условиям рынка и поддержания непрерывности обмена даже в ситуациях неопределенности. Они представляют собой важные социальные и организационные механизмы управления обменом в ситуациях, когда цели и результаты работы определены нечетко. Эти нормы предлагают общую структуру рекомендаций, процедур и стандартов, обеспечивающих регулирование и оценку поведения в нестандартных ситуациях. В таких ситуациях контракты часто соблюдаются не в полной мере, а юридические меры могут разрушить сложившиеся отношения. Нормы, напротив, способствуют повышению эффективности работы, фокусируя внимание на сохранении общих ценностей партнеров и ориентируя их на равноправные переговоры и взаимную поддержку, что снижает риск уклонения от обязательств и недобросовестных действий. Поскольку такие нормы определяют скорее ожидания, нежели жесткие требования к поведению сторон, они создают среду сотрудничества (в противоположность конфронтационной среде), благоприятствующую переговорам, что способствует поддержанию непрерывности обмена.

Тезис о множественности форм определяет обмен как процесс, встроенный в сложную матрицу экономических, социальных и политических структур, причем управление отношениями обмена чаще предполагает использовать комбинацию рыночных, социальных и властных механизмов, а не только какую-то одну из этих категорий. И хотя согласно этому тезису различные механизмы действуют совместно, определенным образом подкрепляя и дополняя друг друга, вопросу о том, каким образом они в реальности дополняют друг друга, до сих пор уделялось мало внимания (Cannon et al., 2000).

В академической литературе и деловой практике все большее внимание уделяется вопросу создания стоимости в рамках отношений продавца и покупателя. Один из методов создания стоимости состоит в сокращении затрат в процессе коммерческого обмена. Кэнон и Хомбург (Cannon & Homburg, 2001) разработали модель, которая поясняет, как поведение поставщиков и управление поставщиками непосредственно влияет на производство, затраты на приобретение и эксплуатационные расходы фирмы-клиента. Согласно этой модели, представленной на рис. 9.1, затраты служат связующим звеном между поведением сторон в рамках взаимоотношений поставщика и покупателя и намерениями фирмы-покупателя увеличить объем закупок у данного поставщика.

Кэнон и Хомбург опытным путем проверили все взаимосвязи в предложенной ими модели. Полученные результаты подтверждают предположение, что для решения сложных операционных проблем иногда могут требоваться более серьезные формы взаимодействия, вплоть до личного общения, а иногда они могут приносить выгоду за счет упрощения письменного общения. Как ожидается, проблемы, типичные для ситуаций покупки, позволяют извлекать выгоду за счет использования более эффективной письменной и/или элек-



Рис. 9.1. Модель, поясняющая влияние поставщика на затраты клиента (Cannon & Homburg, 2001)

тронной связи. Напротив, открытая информация, совместно используемая поставщиками, по-видимому, никак не отражается на затратах фирмы-клиента. Слабая поддержка этих гипотез может быть связана с тем, что фирмы-покупатели не смогли эффективно использовать информацию, полученную от поставщиков. Эффективной обработке и использованию такой информации могут мешать даже информационные перегрузки. Гипотезы, представленные на рис. 9.1, прогнозируют влияние адаптации поставщика на расходы клиента. Эмпирические результаты подтверждают предположение о том, что большая гибкость со стороны поставщика позволяет снизить затраты на приобретение и уменьшить эксплуатационные расходы. Но повышение уровня адаптации с целью сохранения отношений вопреки прогнозам не вызывает ни снижения затрат, ни уменьшения эксплуатационных расходов. Это может объясняться тем, что нередко адаптация сопровождается увеличением стоимости за счет роста выгод, получаемых клиентом, а не за счет сокращения затрат.

Хотя Кэнон и Хомбург (2001) выдвинули гипотезу, что более высокие производственные затраты связаны с большей адаптацией со стороны поставщика, статистика свидетельствует об обратном. Это обстоятельство может объясняться несколькими факторами. Во-первых, адаптация с целью сохранения отношений может превратиться в обычную бизнес-практику, что со временем может привести к снижению затрат на адаптацию. Во-вторых, фирмы-покупатели могут заключать сделки с учетом надбавки к цене, которую выставляют поставщику за предварительный заказ. Наконец, если смотреть шире, покупатели могут компенсировать эти труды поставщику через заключение долгосрочных соглашений и/или увеличение объема закупок. Как правило, такие соглашения предусматривают постепенное снижение цен.

Согласно модели, представленной на рис. 9.1, фактор географической близости к предприятиям поставщика должен способствовать снижению за-

трат на приобретение. Влияние качества продукта на снижение затрат на приобретение и эксплуатационных расходов, как и ожидалось, было обнаружено, но Кэнон и Хомбург (2001) с удивлением отметили, что более высокое качество продукта способствовало и снижению прямых производственных затрат. Возможно, связь между качеством и прямыми производственными затратами просто заимствована из литературы, посвященной проблемам качества. А может быть, качество продукта является лишь элементом (специфическим требованием) заказа и необходимым условием работы с конкретным поставщиком, что не позволяет ему поднимать цены.

Еще одна гипотеза, представленная на рис. 9.1, касается влияния на затраты активного мониторинга рынка поставок. Обнаружено, что более активный мониторинг рынка поставок соответствует более высоким эксплуатационным расходам, но не влияет на затраты на приобретение. Последняя из гипотез, представленных на рис. 9.1, гласящая, что снижение прямых производственных затрат, затрат на приобретение и эксплуатационных расходов побуждает компанию-клиента расширять масштабы сотрудничества с данным поставщиком, подтверждается эмпирическими данными. Практика показывает, что усилия поставщика по снижению затрат фирмы-клиента приносят долгосрочные выгоды и самому поставщику.

По мере распространения ИТ-аутсорсинга появляются и новые организационные формы, упрощающие отношения аутсорсинга. Так, Chase Bank создал центры обслуживания, которые предоставляют услуги собственным операционным отделениям банка и успешно конкурируют с внешними продавцами. Delta Airlines создала специальный модуль «деловые партнеры» для отслеживания отношений с поставщиками. Microsoft передает на аутсорсинг почти все — от производства программного обеспечения до дистрибуции программных продуктов, что позволяет ей сосредоточиться на своем главном деле и главном поле конкуренции: на разработке программ. Другие фирмы тоже создают отделения «стратегических услуг», в рамках которых деятельность, ранее децентрализованная и рассредоточенная по автономным зонам, вновь централизуется для заключения внешних контрактов. Поскольку все они используют различные подходы, лучший способ структурирования аутсорсинга по-прежнему остается предметом споров и обсуждения в СМИ (Useem & Harder, 2000).

По мере того как в компаниях изобретают новые организационные формы, учитывающие использование аутсорсинга, их руководителям приходится открывать в себе иные таланты. Теперь вместо того чтобы диктовать приказы, менеджерам необходимо концентрироваться на результатах переговоров, а вместо навыков передачи работы сверху вниз по инстанциям требуются навыки организации работы вне компании. Иными словами, аутсорсинг услуг требует «горизонтального» управления. Юсим и Хардер (Useem & Harder, 2000) пришли к такому заключению относительно способностей руководителей, необходимых для успешного аутсорсинга, по результатам интервьюирования, проведенного в нескольких компаниях. Из этих интервью и более широких опросов сложилась картина новых, более высоких требований к управленческой деятельности, несмотря на то что аутсорсинг упрощает решение повседневных задач управления. В результате они пришли к выводу, что почти все,

что требуется менеджерам для превращения аутсорсинга из экзотики в обычное явление, укладывается в четыре свойства личности, а именно:

- *Стратегическое мышление.* Прибегая к аутсорсингу, менеджеры должны осознать, может ли аутсорсинг обеспечить компании конкурентные преимущества, и если да, то как именно его надо осуществлять.
- *Умение заключать сделки.* Менеджеры, организующие аутсорсинг, должны вести своеобразную брокерскую деятельность одновременно в двух направлениях: они должны обеспечить получение нужных услуг от внешнего провайдера, а также найти такого внешнего провайдера, который необходим фирме.
- *Управление партнерскими отношениями.* После определения вида работ, которые желательно передать на аутсорсинг с точки зрения корпоративной стратегии, и после заключения сделки очень важно внимательно отслеживать дальнейшее развитие отношений.
- *Изменение стиля управления.* Менеджерам придется отказаться от жесткого стиля управления, в противном случае компании, скорее всего, столкнутся с сопротивлением сотрудников.

Эти четыре аспекта вновь появляются в работе Юсима и Хардера (2000) при обсуждении навыков, необходимых руководителям, которые ответственны за принятие решения об аутсорсинге, заключение контракта и обеспечение необходимого надзора. Ни одно из этих качеств само по себе не является отличительной чертой аутсорсинга, но их сочетание — залог хорошего «горизонтального» управления.

Уильямсон (Williamson, 2000) утверждает, что в новой институциональной экономике, схематично представленной на рис. 9.2, управление относится к уровню 3. Он рассматривает управление (особенно в части заключения контрактов) как игру с ориентацией структур управления на успешные транзакции. На уровне 1 мы обнаруживаем социальную среду, состоящую из норм, обычаев, нравов, традиций и религии. Уровень 2 — это институциональная среда — законы, бюрократия и политики. Уровень 4 — это распределение ресурсов и занятость, а также цены и число ресурсов и координация стимулов для сотрудников. Для оценки перспектив управления информационными технологиями полезно рассмотреть иерархию, представленную на рис. 9.2. Сплошные стрелки, направленные сверху вниз, означают, что более высокий уровень налагает ограничения на уровень, находящийся ниже. Пунктирные стрелки, направленные снизу вверх, показывают сигналы обратной связи.

Все многообразие переменных и концепций, используемых для описания сложных механизмов корпоративного управления, можно разделить на две основные категории: ориентированные на капитал и ориентированные на отношения. Переменные, ориентированные на капитал, — это, в частности, структуры собственности, корпоративные ассигнования, личности владельцев и роль институциональных собственников. Аспекты, ориентированные на отношения, касаются главным образом позиций заинтересованных сторон, участвующих в корпоративном управлении. Здесь можно также упомянуть схемы

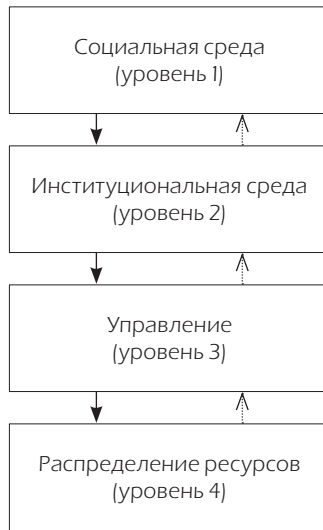


Рис. 9.2. Институциональная экономика

привлечения сотрудников, участия в управлении и кодетерминации, т.е. совместного принятия решений (Cernat, 2004).

Концепция взаимодействия

Настоящая концепция взаимодействия исходит из теории межорганизационных отношений, изложенной в литературе по маркетингу и продажам, и теории транзакционных издержек, положения которых позволяют обосновать ее конструкции и параметры. На рис. 9.3 представлена базовая модель взаимодействия, которую Керн и Уиллкокс (Kern & Willcocks, 2002) заимствовали у Хоканссона (Håkansson, 1982).

Основное внимание в этой модели уделяется краткосрочным эпизодам и долгосрочным отношениям в двухэлементных структурах типа покупатель — поставщик. Модель показывает, что стороны обычно занимают противоположные позиции, причем со сложной картиной взаимодействия между организациями и внутри организаций, и что эти взаимодействия могут институционализироваться в совокупность ролей, которые, как ожидает каждая из заинтересованных сторон, будет исполнять другая сторона. Этот процесс может протекать при различных уровнях конфликта или сотрудничества. Как показано на рис. 9.3, эта модель взаимодействия предполагает, что среда, в которой оно имеет место, и атмосфера, влияющая на это взаимодействие и сама испытывающая его влияние, являются важными переменными. Процесс взаимодействия подвергается воздействию и краткосрочных эпизодов обмена, и долгосрочных отношений.

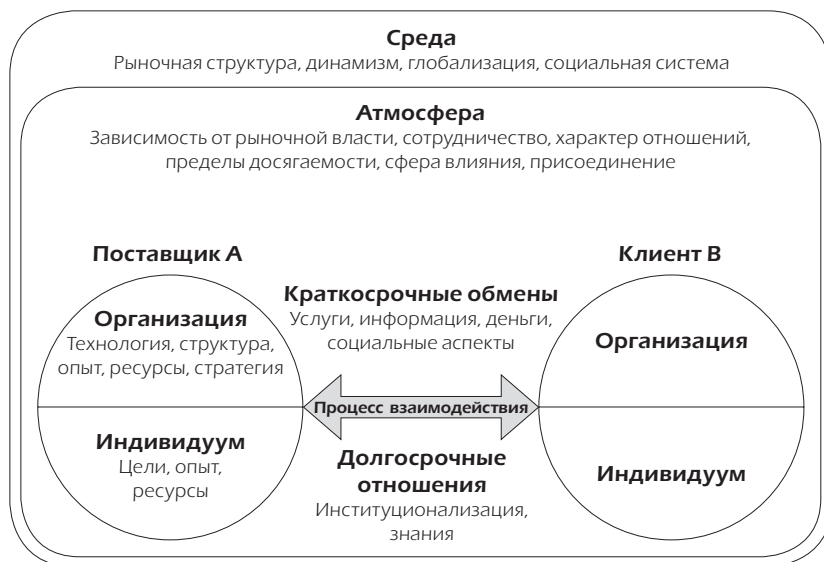


Рис. 9.3. Концепция взаимодействия структур управления клиента и поставщика при аутсорсинге

Организационную среду можно описать языком рыночной структуры, определяющей темпы изменений, концентрацию поставщиков и покупателей, число альтернативных связей, доступных для участников, уровень динамики, влияющий на способность любой из сторон прогнозировать изменения на рынке, что, в свою очередь, может сказаться на отношениях, и социальную систему, определяющую реальные барьеры, которые препятствуют взаимодействию между организациями. Если говорить о конкретных отраслях и организациях, то на отношения влияют также такие аспекты, как протоколы, процедуры, опыт и стереотипы поведения.

Атмосфера рабочих отношений между организациями лучше всего описывается с точки зрения зависимости от рыночной власти, уровня конфликтности или сотрудничества и социальной дистанции между сторонами. В эпоху электронного бизнеса в понятие атмосферы следует включить также параметры досягаемости, объединения и богатства (Evans & Wurster, 1999). Досягаемость — это оценка готовности обеспечить доступ и связь; объединение несет информацию о том, чьи интересы представляет данный бизнес; богатство оценивает глубину и полноту информации, которую организация может и намерена передать другой.

Краткосрочные обмены — это ключевой элемент модели. Покупка и продажа товаров и услуг в зависимости от их сложности может сопровождаться множеством рисков. Обмен информацией необходим и обусловлен техническим и финансовым контентом, средствами связи и степенью формализации. Финансовые обмены показывают важность отношений. Социальные обмены помогают уменьшить неопределенность, особенно в ситуациях культурного неравенства. Формализация, доверие, понимание, гибкость и целостность — вот важнейшие аспекты социального обмена.

Долгосрочные отношения определяют институционализацию и передачу знаний. Институциональная теория стремится объяснить однородность организационных форм и действий. Роль институционального влияния особенно важна при объяснении появления уникальных организационных форм в отраслях, где обмен знаниями и операции регулируются четкими правилами, причем в этом процессе должны быть задействованы определенные структуры, в том числе система внешнего регулирования и экспертные группы (Ang & Cummings, 1997). Передача знаний — это описание того, как сотрудники и внутренние структуры организации передают свои знания другой организации. Передача знаний имеет целью повышение уровня информированности и компетентности клиента или поставщика (Sveiby, 2001).

Используя эту концепцию взаимодействия как направляющую, Керн и Уиллкокс (Kern & Willcocks, 2002) попытались исследовать нюансы взаимоотношений при ИТ-аутсорсинге. Они обнаружили ряд аспектов, благодаря которым концепция взаимодействия может способствовать прояснению ситуации и улучшению управления:

- *Четыре вида обмена.* Бизнесмены-практики склонны уделять особое внимание финансовым и сервисным обменам. Они часто жалуются на слабое развитие и недостаточную оптимизацию отношений с точки зрения бизнеса, но при этом не слишком заинтересованы в оптимизации информационных и социальных обменов. Но при интерактивном управлении и длительных контрактах необходимы все четыре вида обмена.
- *Комплексный эффект обменов, ориентированных на транзакции, и обменов, ориентированных на отношения.* Практики склонны рассматривать ИТ-аутсорсинг как процесс, содержащий противоречие: с одной стороны, это обмен, ориентированный на транзакции, с другой — обмен, ориентированный на отношения. Однако концепция взаимодействия показывает, что всегда присутствует и комплексный параметр отношений, которым необходимо управлять, чтобы обеспечить эффективность аутсорсинга для каждой из сторон.
- *Снижение уровня риска.* Основной риск, который наиболее характерен для ИТ-аутсорсинга, состоит в том, что клиент может утратить контроль за схемами ИТ-аутсорсинга и в конечном счете за всем процессом. Акцент, который концепция взаимодействия делает на зависимости от рыночной власти, обязательствах, сотрудничестве и теории обменов, показывает практикам, что внимание к некоторым проблемам, выпадающим из сферы текущего контроля за выполнением условий контракта, закладывает основы для достижения (или недостижения) целей, стоящих перед ними в сфере управления.
- *Реалистичный подход к доверию.* С учетом существования разного рода соглашений об ИТ-аутсорсинге, при котором и сами эти соглашения называются по-разному (например, стратегические альянсы, стратегические партнерства или стратегические отношения), концепция взаимодействия возвращает в практику бизнеса прежние понятия о доверии, на которые бизнесмены-практики, по-видимому, и опираются, разраба-

тывая недостаточно подробные и четкие контракты и полагаясь на добросовестность провайдеров. Концепция взаимодействия предлагает более сложный и реалистичный подход к доверию как одному из факторов влияния и обеспечивает необходимые инструменты, показывающие, что выстраивание доверия требует времени и достаточно больших трудов.

И исследования, и практика свидетельствуют о важности контракта как документа, определяющего характер взаимоотношений сторон. Заключение контракта требует тщательной подготовки, поскольку он традиционно рассматривается как начало и основа отношений аутсорсинга. Керн и Уиллкокс (Kern & Willcocks, 2002) считают, что концепция взаимодействия в значительной степени пренебрегает контрактом как таковым. Хотя отношения аутсорсинга оформляются контрактом, чтобы обеспечить возможность предотвращения недобросовестного поведения, хотя бы путем разрыва контракта в любой момент, в работе Керна и Уиллкокса подчеркивается, что контракт не является панацеей и не гарантирует налаживания взаимоотношений. Но контракт обеспечивает правовую основу. Грамотное управление контрактом имеет огромное значение и влечет за собой тщательный контроль качества услуг, проведения платежей и выполнения других условий, что также предполагает регулярный анализ условий контракта на предмет необходимости его изменения.

Керн и Уиллкокс (Kern & Willcocks, 2002) полагают, что ИТ-аутсорсинг требует активного участия менеджеров, причем не только тогда, когда это необходимо, но и после заключения контракта. По традиции клиенты ожидают, что провайдер, принявший на себя соответствующие обязательства, будет оказывать услугу, а клиент будет просто стоять у него за спиной и следить, чтобы все было в порядке. Однако в действительности все иначе. Фактически 70% времени менеджеров компании-клиента после заключения контракта тратится на управление отношениями. Это позволяет высказать два соображения. Во-первых, еще до начала аутсорсинга клиенту необходимо создать достаточно квалифицированную инфраструктуру управления, которую можно было бы развернуть после заключения контракта. Во-вторых, провайдер должен создать формальную группу учета, аналогичную группе управления у клиента. Иными словами, структура контракта должна быть формализована, и группы с обеих сторон должны знать своих партнеров по контракту.

Важнейшая цель компаний-клиентов — постараться вместе с провайдером добиться стандартизации взаимодействий и повседневных операций. Достижение состояния, которое иногда называют встроенностью, обеспечивает большие выгоды от аутсорсинга обеим сторонам. Клиенту оно открывает области, в которых провайдер потенциально способен создавать новую стоимость, опираясь на свой технологический опыт, что для многих организаций-клиентов может стать толчком к реализации программ реинжиниринга и к инвестициям в новые технологии. Провайдеру оно открывает потенциальные возможности нового бизнеса, а следовательно, увеличения прибылей. Такой уровень интеграции между клиентом и провайдером иногда называют ситуацией обоюдного выигрыша, когда обе стороны извлекают выгоду из сложившихся отношений. Другие трактуют это как результат той самой встроенности, когда экономические операции встроены в текущие социальные связи, что облегчает развитие отношений обмена.

С точки зрения анализа отношений ИТ-аутсорсинга концепция взаимодействия обладает и преимуществами, и недостатками. Она предлагает удобную отправную точку для дальнейших исследований практики отношений ИТ-аутсорсинга. Акцент, который она делает на проблемах обмена, прекрасно соответствует цели изучения отношений при ИТ-аутсорсинге, тем более что при этом учитывается роль контракта и транзакционных издержек (Kern & Willcocks, 2002).

Системы управленческого контроля

Аутсорсинг — форма стратегического альянса, популярность которой в течение прошлого десятилетия заметно выросла. Однако есть данные о высокой доле неудачных соглашений такого рода. Одна из причин этого — высокий уровень риска, связанного с заключением подобного альянса, по сравнению с выполнением соответствующих операций собственными силами. Факторы, увеличивающие риск, — это, в частности, трудности, объективно присущие взаимодействию партнеров, преследующих разные цели, а также потенциальные возможности для недобросовестного использования отношений зависимости, возникающих между партнерами. Для снижения риска следует использовать подходящие структуры управления, в частности системы управленческого контроля, а также укреплять взаимное доверие (Langfield-Smith & Smith, 2003).

Существует несколько удачных моделей (концепций) для исследования систем управленческого контроля. Однако обычно эти модели целиком ориентированы на системы управления в пределах отдельных организаций. Лишь недавно исследователи стали рассматривать структуры управления, востребованные в ситуациях, когда управление нарушает традиционные границы между организациями, например, в рамках стратегических альянсов, в частности аутсорсинга. Такие альянсы предполагают совместное принятие решений, в том числе и в таких областях, как стратегическое планирование и разработка новых продуктов и процессов. Они могут также потребовать совместных инвестиций в активы, обеспечивающие сохранение отношений. По сравнению с отношениями между юридическими или физическими лицами, не связанными между собой взаимными интересами, которые достаточно четко определяются и оговариваются в контракте, отношения аутсорсинга характеризуются большим элементом неопределенности и риска для обеих сторон. Контракт между двумя сторонами может быть очень сложным и охватывать несколько областей, представляющих взаимный интерес, выходя за пределы простых операций поставки и получения товаров и услуг. Сложность подобных договоренностей может быть настолько велика, что зачастую исключает возможность детальной проработки контракта. Кроме того, потребность в гибкости и адаптации в рамках таких союзов часто подразумевает, что системы управления не могут целиком полагаться на формальные механизмы. Однако при аутсорсинге порой возникают ситуации, когда формальная система управления может обеспечить больший контроль и большую прозрачность, что не

только окажет влияние на развитие межорганизационных отношений, но скажется и на усилении контроля и укреплении взаимопонимания внутри фирмы-аутсорсера.

Почти каждая система контроля подразумевает некоторую степень доверия, т.е. подразумевает, что сотрудники будут действовать в интересах организации без всякого контроля или при частичном контроле со стороны руководства. Доверие в рамках отношений управления может постепенно развиваться за счет процессов обучения и адаптации, которые служат укреплению отношений между партнерами, что сказывается на их длительности, на сохранении взаимоуважения в конфликтных ситуациях и стимулировании взаимодействий между партнерами, предполагающих обмен знаниями и взаимную защиту интересов (Langfield-Smith & Smith, 2003).

Общий подход к анализу и выбору структур управления в межфирменных отношениях определяется экономикой транзакционных издержек, которая основана на том, что фирмы выбирают эффективные организационные формы и структуры управления, исходя из таких аспектов, как инвестиции в конкретные фирмы и внешняя и внутренняя неопределенность. Структуры управления бывают трех типов: рынки, гибридные образования (в частности, стратегические союзы) и иерархии (Williamson, 1991). Экономика транзакционных издержек основана на идее, что режим управления определяется следующими тремя параметрами: частота транзакции, неопределенность, характерная для данных транзакций, и специфичность активов, задействованных в этих транзакциях (Williamson, 1979). Считается, в частности, что специфичность активов особенно сильно влияет на выбор структуры управления (Langfield-Smith & Smith, 2003). Специфичность активов определяет возможность использования данного актива для каких-то иных целей без снижения его ценности как продукта. От нее зависят возможные потери в случае преждевременного прекращения аутсорсинга. Высокий уровень специфичности активов увеличивает взаимозависимость сторон и затраты на переключение, что также затрудняет управление.

Уильямсон (1979) предложил общую классификацию структур управления, включающую три весьма обширные категории: универсальные, умеренно специфичные и высокоспецифичные структуры. Рынок, например, представляет собой классическую универсальную структуру управления, в рамках которой обезличенные покупатели и продавцы встречаются на краткие мгновения, чтобы обменяться стандартизированными товарами по соответствующим ценам. Напротив, высокоспецифичные структуры ориентированы на конкретные виды транзакций. Тождество здесь явно имеет значение. Умеренно специфичные структуры, естественно, занимают промежуточное положение. В связи с вышеизложенным можно сразу же сделать несколько выводов: (1) высокостандартизированные транзакции не требуют специализированных структур управления; (2) высокоспециализированные структуры управления нужны только для повторяющихся транзакций; (3) хотя случайные нестандартизованные транзакции не требуют специализированных (под данные транзакции) структур управления, они все же нуждаются в особом внимании к себе.

Для отношений аутсорсинга системы управленческого контроля, согласно теории экономики транзакционных издержек, будут зависеть от трех пара-

метров: программируемости заданий, эффективности воздействия информации (попросту говоря, измеримости результатов) и специфичности активов. Для отношений аутсорсинга можно определить два архетипа управления: минимально необходимое и исследовательское управление. Ленгфилд-Смит и Смит (Langfield-Smith & Smith, 2003) предложили три принципиально разные модели управления аутсорсингом, обозначив их как рыночную, бюрократическую и доверительную:

- *Рыночная модель* подходит для транзакций, характеризующихся высоким уровнем программируемости заданий, хорошей измеримостью результатов, низкой специфичностью активов и высокой степенью повторяемости заданий. За контракт идет борьба между несколькими конкурирующими провайдерами, и цены прямо связаны с качеством работы аутсорсера. Детально проработанные контракты не требуются, а возможность появления на рынке новых конкурентов гарантирует высокую ответственность аутсорсеров. При эффективных рыночных механизмах для управления отношениями не требуется никаких специальных инструментов. Не имеют большого значения ни институциональная среда, ни репутация поставщика, ни прежняя история сотрудничества, ни отношения риска. Если одна из сторон ведет себя недобросовестно, другая сторона может без особых затрат найти ей замену, так как для этого не требуется никаких специальных инвестиций. Транзакционная среда характеризуется низкой неопределенностью и множеством доступных альтернативных провайдеров.
- *Бюрократическая модель, или минимально необходимое совместное управление*, подходит для транзакций с высоким уровнем программируемости заданий, высокой степенью измеримости результатов, умеренной специфичностью активов и низкой или средней повторяемостью. Транзакционная среда имеет относительно низкую неопределенность, и будущее можно прогнозировать достаточно уверенно. Используются рекомендованные средства управления, с подробно проработанными правилами поведения и жестко определенными целевыми значениями показателей. Все это фиксируется в подробно составленных контрактах, при четком контроле исполнения работ. Разработаны всесторонние критерии отбора партнера, и с этой целью проводятся формальные торги. Для обеспечения выполнения условий контракта можно использовать так называемые залоговые схемы, а для разрешения споров по контракту и противостояния недобросовестному поведению можно прибегнуть к арбитражу. Контракты — специфичные и долгосрочные, предусматривающие сохранение автономии каждой из сторон. В этой ситуации неплохо сочетать контроль поведения с контролем результатов, что совместимо с предписаниями для систем управления при высоком уровне программируемости заданий и высокой степени измеримости результатов. Роль доверия в бюрократической схеме ограничена, однако на ранних стадиях формирования отношений доверие имеет большое значение. В тех областях, где человеческие знания и навыки в значительной степени влияют на качество работы, доверие клиента в отношении как компетентности, так и обязательности

аутсорсера играет огромную роль при выборе аутсорсера или продлении контракта с ним.

- *Доверительная модель* характеризуется низкими уровнями программируемости заданий, низкой степенью измеримости результатов и высокой специфичностью активов. Повторяемость транзакций невелика. В среде высок уровень неопределенности и риска, так что при такой форме отношений доверие становится доминирующим механизмом обеспечения контроля и управления, что позволяет смягчить риски, связанные с высокой специфичностью активов. Первоначальный выбор аутсорсера основывается на вере в его компетентность, обязательность выполнения контрактов и добросовестность, которая основана на дружеских или прежних договорных отношениях и репутации партнера. Первоначально заключаются лишь рамочные контракты, которые со временем развиваются и уточняются. Вера в компетентность, добросовестность и обязательность в отношении исполнения контрактов укрепляется, в частности, с помощью таких простых механизмов, как персональные консультации и интенсивное общение. Кроме того, институциональная среда может укреплять веру в компетентность и обязательность партнера в отношении исполнения контрактов, например, за счет сертификации деятельности фирмы и использования юридических положений. Вера в добросовестность партнера позволяет принять решение даже при нехватке информации; а регулярные личные контакты и проявления обязательности также способствуют развитию доверия. Системы управления при таких отношениях в целом менее формальны и нередко принимают форму общественного контроля. В ситуациях с низкой программируемостью заданий средства управления поведением не нужны, а когда системы контроля формализованы, возникает тенденция к усилению контроля результатов. Со временем взаимоотношения развиваются за счет совместного пользования частной информацией и нормализации ожиданий сторон в отношении результатов работы. Такой контроль по необходимости предполагает наличие доверия, потому что ни действия, ни результаты не могут быть измерены сколько-нибудь надежно.

Транзакционные характеристики *совместного предпроектного управления* подобны характеристикам доверительного управления, за исключением того, что специфичность активов здесь скорее средняя, нежели высокая. Высокая специфичность активов (как и в схеме, основанной на доверии) в ситуации аутсорсинга недопустима, поскольку в этом случае резко возрастает опасность недобросовестного поведения и утечки информации, так что в итоге функции, переданные на аутсорсинг, приходится возвращать «домой». Однако фирмы по-прежнему прибегают к аутсорсингу даже при высокой специфичности активов. Модель, основанная на доверии, показывает, что вера в добросовестность и обязательность партнера в отношении исполнения контракта может уменьшить риск недобросовестного поведения и злоупотребления рыночной властью. Аналогично при совместном предпроектном управлении эксклюзивные контакты с поставщиками считаются недопустимыми, так как они увеличивают специфичность активов, а значит, поскольку детально не прорабатываются,

увеличивают зависимость и уровень риска. Тем не менее организации иногда заключают эксклюзивные контракты с аутсорсерами. Но и здесь вера в добросовестность партнера и его обязательность в отношении исполнения контракта способствует снижению риска недобросовестного поведения.

В табл. 9.1 приведена взаимозависимость характеристик транзакций, операционной среды и сторон для всех трех моделей управления, а также механизмов управления и роли доверия в процессе управления. Как правило, в зависимости от характеристик транзакции, операционной среды и сторон будет складываться система управленческого контроля операций, переданных на аутсорсинг.

Таблица 9.1. Механизмы управления и доверие (Langfield-Smith & Smith, 2003)

	Рыночная модель	Бюрократическая модель	Доверительная модель
Транзакция	Высокий уровень программируемости заданий Высокая степень измеримости результатов Низкая специфичность активов Высокая повторяемость	Высокий уровень программируемости заданий Высокая степень измеримости результатов Умеренная специфичность активов Низкая повторяемость	Низкий уровень программируемости заданий Низкая степень измеримости результатов Высокая специфичность активов Низкая повторяемость
Операционная среда	Много потенциальных партнеров Вся рыночная информация Социальные факторы не имеют значения	Будущее прогнозируемо Высокий уровень рыночных рисков Институциональные факторы	Будущее непрогнозируемо Высокий уровень рыночных рисков «Встроенные» социальные факторы Институциональные факторы
Стороны	Не имеют значения	Репутация с точки зрения компетентности Средний уровень разделения рисков Асимметрия рыночной власти	Репутация в плане компетентности Опыт эксплуатации сетей Опыт работы с партнерами Позитивное отношение к разделению рисков Отсутствие асимметрии
Механизмы контроля	Отсутствие специальных инструментов Конкурентные предложения Контракты не прорабатываются детально Рыночные цены	Контроль результатов Жесткие целевые значения показателей Четкие правила Подробно составленные контракты Тщательный отбор на основе полной информации Залоговые схемы	Общественный контроль Неспецифические контракты Оценочные показатели Высокий уровень информации
Значение доверия	Не имеет значения	При выборе аутсорсера	Вера в компетентность, добросовестность и обязательность в отношении исполнения контрактов

Измерение эффективности

Как и для измерения общей эффективности компании, для количественной оценки успеха программы аутсорсинга необходимо разработать объективный стандарт. Для разработки такого стандарта необходимо получить ответы на следующие вопросы (Milgate, 2000):

1. Какова цель вашей программы аутсорсинга? Иными словами, какую пользу вы хотите от нее получить?
2. Кто, как предполагается, получит от программы аутсорсинга непосредственную выгоду: клиенты? провайдеры? сотрудники компании?
3. Что мы должны измерять, если учитывать то, о чем говорилось выше?
4. Что мы реально можем измерить и насколько точно?

Любое решение в отношении аутсорсинга должно быть составной частью общей бизнес-стратегии. В конечном счете целями вашей программы аутсорсинга станут нужные вам оценочные показатели. Если, например, вы хотите передать на аутсорсинг систему организационно-технического обеспечения, целью может быть сокращение времени поставки товаров клиентам. В этом случае показатели оценки эффективности и качества работы должны учитывать соблюдение графика поставок и получения товаров клиентами в пределах определенного гарантированного времени.

Любой компании жизненно важно добиться, чтобы ее клиенты чувствовали себя удовлетворенными. Позиции клиентов представляют общий интерес, потому что они тесно связаны с поведением. Для получения представления о степени удовлетворенности клиентов часто приходится использовать опросы.

Многие провайдеры регулярно проводят опросы клиентов, чтобы оценить степень их удовлетворенности. На рис. 9.4 представлены результаты измерений провайдером степени удовлетворенности клиентов по семибалльной шкале, где 1 означает полную неудовлетворенность, а 7 соответствует полной удовлетворенности. Высокие баллы подтверждают, что провайдер предлагает широкий набор продуктов, а низкие баллы — что провайдер лишь оправдывает ожидания. Одна кривая характеризует местный рынок, а другая — все скандинавские рынки.

Есть разные методы получения информации об отношении клиента, но, вероятно, самый распространенный, дешевый и, возможно, даже объективный из них — это самооценка. Отношение клиентов оценивается с помощью разных методик. Так, например, с помощью шкал Лайкерта можно количественно оценивать концепции, присваивая каждой из них определенный балл (рис. 9.4). Пользуясь такими баллами, мы можем учитывать любые отклики, составляя частотные таблицы вопросов с разными вариантами ответов и определяя процентную долю каждого (Milgate, 2000).

Однако при использовании таких шкал для оценки удовлетворенности клиентов важно помнить о возможности появления следующих ошибок. Во-первых, простое приписывание концепции определенного балла никоим образом не гарантирует повышения точности. Например, если в вашей пятибалльной системе оценка 5 соответствует полному удовлетворению клиента, смысл понятия «вполне удовлетворенный клиент» не становится от этого более ясным.

Хотя с точки зрения анализа возможность подсчитывать оценки, используя пятибалльную шкалу, достаточно полезна, она никоим образом не обеспечивает вам тот уровень понимания, в котором вы нуждаетесь. Во-вторых, чтобы

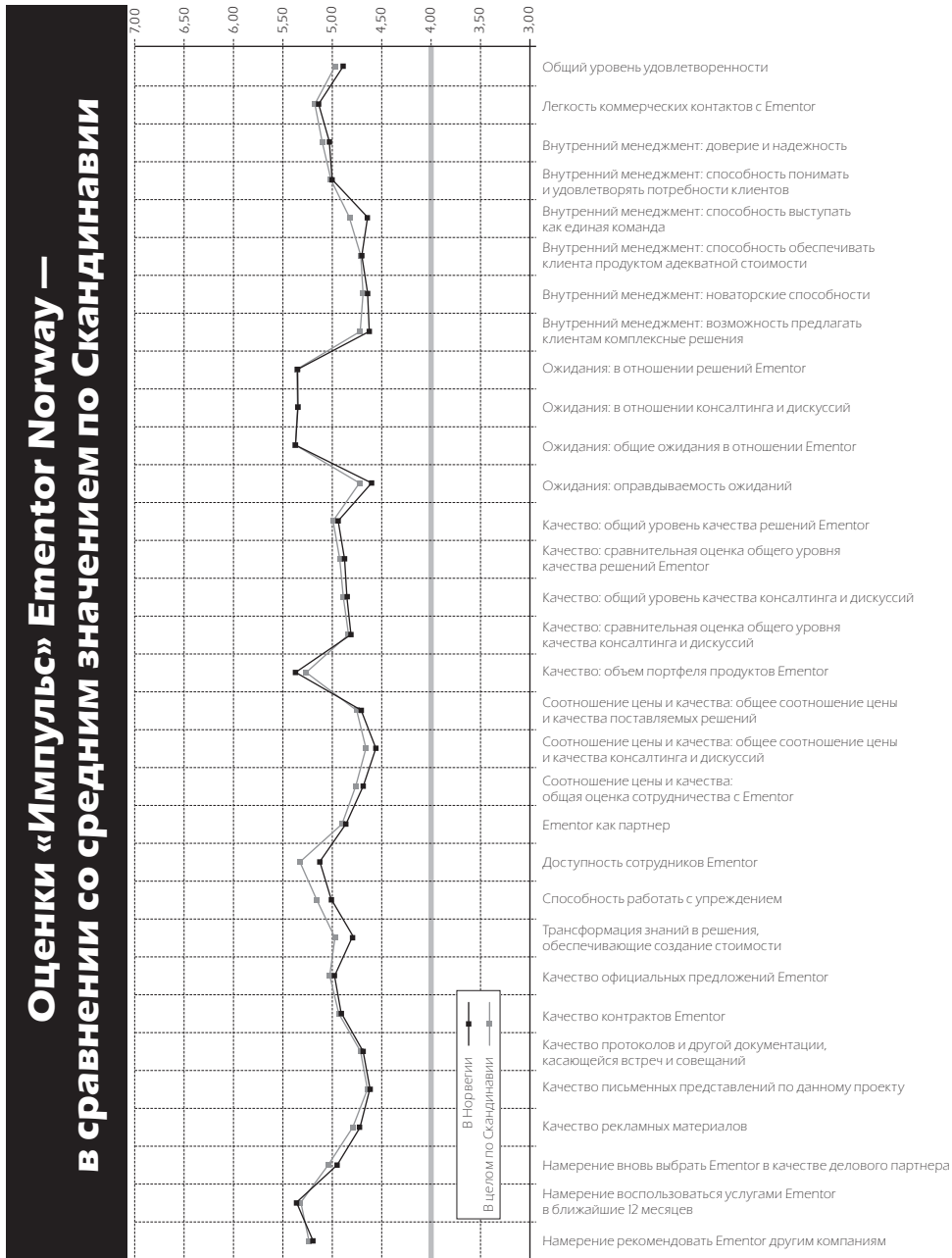


Рис. 9.4. Результаты опроса, проведенного поставщиком с целью определить степень удовлетворенности клиентов

с помощью таких систем оценки добиться хотя бы минимально приемлемой точности, необходимо убедиться в правильности постановки вопросов. Конечно, это справедливо для любого исследования, но для количественных — особенно.

Как правило, чтобы гарантировать достаточно высокую точность подобного инструмента, необходимо либо предварительно протестировать его на специальной референтной выборке клиентов, либо сформулировать вопросы на основе качественных данных, представленных клиентами или поставщиками, которые имеют дело с клиентами. В частности, эффективными методами являются фокус-группы, телефонные опросы и опросы, проводимые с целью определения степени удовлетворенности клиентов. Главное правило, которого следует придерживаться, можно сформулировать так: если вы хотите повысить точность своих опросов в отношении удовлетворенности клиентов, вам необходим комплексный подход к исследованиям с участием конечных пользователей, предусматривающий применение различных оценок и методов, и непрерывный анализ как самой концепции, так и задаваемых вопросов.

Использование опросов для определения степени удовлетворенности клиентов и вовлечение в этот процесс конечных пользователей — все это в скрытом виде присутствует в бенчмаркинге. Но что (в контексте соглашения об аутсорсинге) произойдет, если вследствие серьезных изменений в технологии провайдер сможет удовлетворять потребности клиента с меньшими затратами? Или другой вариант: как быть, если на рынок вышла новая крупная компания, предлагающая гораздо лучший сервис, чем предусмотрено вашим соглашением об уровне обслуживания? И вообще, как можно установить абсолютные стандарты для выполнения работы в непрерывно меняющейся и высококонкурентной среде, тем более при поиске наилучших способов удовлетворения потребностей клиентов? Ответ один: с помощью бенчмаркинга. Он позволяет учитывать изменения в технологии и следить за тем, не отстает ли провайдер от технологического прогресса. Он дает возможность удостовериться, что потенциальный провайдер работает творчески, постоянно внедряя опыт наиболее эффективно работающих компаний отрасли и вкладывая средства в свое предприятие, персонал и другие бизнес-функции (Milgate, 2000).

По существу, бенчмаркинг задает минимальный отраслевой стандарт, которому, как вы полагаете, должен соответствовать ваш провайдер. Это позволяет как минимум следить за конкурентами и при условии регулярного обновления отслеживать эффективность используемых систем. Однако бенчмаркинг охватывает не все аспекты работы. ИТ-организации обеспечивают поддержку пользователей и справочных систем и могут использовать технологии, для которых балльные оценки не применяются. Эти оценки также не затрагивают обслуживание и технологические изменения. Короче говоря, одних лишь измерений недостаточно. Кроме того, количественные измерения не всегда могут дать ответы на все вопросы и показать «глубину» данных, необходимую для того, чтобы менеджер мог понять смысл происходящего.

Качественные оценки в некотором отношении полезны. Они дают возможность понять нюансы, увидеть подробности, учесть тонкие и уникальные характеристики, которые не охватываются баллами стандартизованных измерений. Качественные описания обеспечивают детальность, позволяющую объяснить различие между двумя людьми, оценившими свой опыт по пятибалльной шкале как «весьма удовлетворительный» и «чрезвычайно удовлетворительный». Это не вопрос определения интервалов или введения порядковой шкалы, это вопрос смысла.

Качественные оценки помогают понять, насколько полно исполняет провайдер свои обещания. Опросы с целью определения степени удовлетворенности клиентов представляют собой попытку количественной оценки отношений и/или ощущений. Так как эти факторы по своей природе связаны с качеством, интервью с клиентами или опросы сотрудников, которые пользуются услугами провайдера, могут дать более глубокое понимание проблем, связанных с аутсорсингом, и позволяют получить близкое к истине представление об уровне качества, нежели количественные измерения, особенно если речь идет о нематериальных позициях, таких как оказание услуг.

Важно оценить степень эффективности программы ИТ-аутсорсинга после ее полного завершения. А для этого в первую очередь необходимо выяснить, насколько полно эта программа фактически была реализована. Одна компания-клиент была весьма недовольна результатами, достигнутыми к середине срока действия соглашения, считая, что аутсорсинг не оправдывает ее ожиданий. Но ведь программа не была выполнена до конца. Компания решила переходить на аутсорсинг постепенно, чтобы не возбуждать антагонистических настроений среди своих сотрудников (Milgate, 2000).

Отношения партнерства

Партнерство — не новая тема в литературе, посвященной информационным системам. Проблема налаживания партнерских отношений рассматривалась и в рамках изучения других направлений менеджмента, и особенно маркетинга: были предложены разные модели формирования и поддержки этих отношений. Многие из них опираются на теорию социального обмена. В рамках партнерских отношений существует пять процессов, на которые могут влиять менеджеры компании-клиента (Klepper, 1998):

- *Привлечение.* Этот процесс подразумевает прямое поощрение клиента со стороны поставщика, причем поощрение, обусловленное характеристиками поставщика. Прямые поощрения — это выгоды, которые клиент получает от работы, выполненной для него в прошлом и выполняемой в настоящем. Поставщики, выполняющие работу с высоким качеством и в пределах временных и бюджетных ограничений, фактически обеспечивают более высокие прямые поощрения, нежели те, которые этого не делают. Поставщики, чей персонал легко и без проблем сотрудничает с персоналом компании-клиента, фактически обеспечивают более высокие прямые поощрения, нежели поставщики, которые этого не делают. Поэтому менеджеры компании-клиента должны систематически собирать и централизовывать информацию о поощрениях провайдера и его характерных чертах.
- *Обмен информацией и переговоры.* Этот процесс подразумевает открытое обсуждение потребностей клиента и ресурсов, связанных с установлением отношений. Переговоры по данным вопросам проходят в рам-

ках обсуждения условий контракта каждого проекта, осуществляемого поставщиком. Нередко переговоры по этим вопросам вновь становятся необходимыми в тех случаях, когда по ходу реализации проекта возникают непредвиденные обстоятельства, предполагающие корректировку требований и показателей. Менеджеры компании-клиента должны оценивать поставщиков не только по их навыкам общения и обмена информацией, но и по результатам переговоров.

- *Формирование ожиданий.* Этот процесс предусматривает выполнение действий, выгодных другой стороне, в ожидании, что та сторона ответит взаимностью. Эти ожидания и обусловленные ими действия основываются на доверии. Оправдавшиеся ожидания укрепляют доверие, а доверие, в свою очередь, стимулирует рост ожиданий. Менеджеры компании-клиента должны формировать ожидания, применимые к любому партнеру-провайдеру, и предусматривать стимулирование провайдеров, оправдывающих эти ожидания.
- *Разработка нормативов.* Четвертый процесс — это процесс формирования ожидаемых стереотипов поведения в рамках складывающихся отношений. Эти нормативы будут определять действия клиента и поставщика и заложат основы для дальнейшего взаимодействия. Менеджеры компании-клиента могут стимулировать и поддерживать разработку таких нормативов, отмечая позитивные действия провайдера как возможные базовые элементы будущих нормативов и информируя провайдера о своих ожиданиях.
- *Рыночная власть и справедливость.* Это заключительный процесс. Одна из сторон может обладать большей рыночной властью, чем другая, в случае если вторая сторона зависит от первой, поскольку та предоставляет ей ценные ресурсы, и эта власть усиливается, если выбор альтернативных источников, доступных другой стороне, ограничен. Реализацию этой власти можно классифицировать как справедливую и несправедливую. Несправедливость возникает, если первая сторона использует свою власть для собственной выгоды, без согласия на то (хотя бы по умолчанию) второй стороны. Справедливое использование этой власти будет иметь место только при условии, что обе стороны извлекают из сложившихся отношений совместную выгоду или сторона, использующая эту власть к своей выгоде, обеспечивает другой стороне адекватную компенсацию. Менеджеры компании-клиента могут осуществлять эту власть в рамках отношений ИТ-аутсорсинга, вкладывая средства в знания, практическую деятельность и активы, специально адаптированные к отношениям между клиентом и поставщиком.

Клеппер (Klepper, 1998) выделил четыре стадии развития партнерства: ознакомление, разработка, развитие и принятие окончательного решения. Перечисленные выше процессы управления особенно важны на стадии разработки. Однако они продолжают действовать на этапах развития и принятия решений. Менеджмент может повлиять на эти процессы, например для ускорения продвижения к полноценным партнерским отношениям на конечном этапе

принятия решений и целенаправленного поддержания партнерских отношений, как только они будут приняты.

Качество партнерства

В рамках ИТ-аутсорсинга формированию эффективных партнерских отношений уделяется повышенное внимание. Ли и Ким (Lee & Kim, 1999) исследовали связь между качеством партнерства и успехом аутсорсинга информационных систем. Они определяют партнерство как межорганизационные отношения, обеспечивающие достижение общих целей сторон. В сфере управления концепция партнерства — не новинка. Отношения между клиентом и поставщиком, покупателем и продавцом, изготовителем и дистрибьютором, аудитором и клиентом и им подобные многократно исследовались в работах по маркетингу и межорганизационным отношениям. Относительно последних существует множество различных точек зрения.

Формально отношения между организациями можно разделить на два основных типа: деловые отношения и партнерство. Деловые отношения развиваются с помощью формальных контрактов, в которых четко определены правила игры; в частности, отказ одной из сторон от выполнения своих обязательств может повлечь за собой судебное разбирательство или уплату неустойки, оговоренной в контракте. Напротив, отношения партнерства подразумевают разделение рисков и совместное использование выгоды, интерпретацию отношений как совокупность обменов без определенного конечного пункта и введение специальных механизмов контроля исполнения операций.

В рамках традиционного менеджмента информационных систем роль провайдера услуг ограничена характером и объемом услуг, предусмотренных в контракте. В функции провайдера обслуживания информационных систем обычно входило обслуживание техники и программных средств на основе субподряда. Однако при аутсорсинге отношения покупателя и продавца, вообще говоря, сменяются отношениями стратегического партнерства. Поэтому необходимым условием ухода от соблюдения только собственного интереса является уверенность в том, что отношения обмена формируют ситуацию обоюдной выгоды, обеспечивающую обеим сторонам преимущества в конкурентной борьбе.

Из экономических теорий, способных помочь при анализе межорганизационных отношений, можно отметить теорию зависимости от ресурсов, теорию транзакционных издержек и теорию агентских издержек, а из социальных теорий — теорию социального обмена и политическую теорию власти. Цель экономических теорий состоит в объяснении характеристик управления или контракта. Они рассматривают каждое решение в отношении сорсинга как отдельное событие, т.е. не зависящее от предшествующих отношений, в том числе и при продлении сорсинга. Однако если эти организации неоднократно обмениваются транзакциями, такой подход может оказаться неадекватным. Толкование отношений между организациями с чисто экономической точки зрения необоснованно, потому что отношения между организациями

формируются на основе социального опыта, получаемого при конкретных взаимодействиях (Lee & Kim, 1999).

Приверженцы социальных теорий полагают, что эти процессы развиваются, по мере того как стороны последовательно демонстрируют друг другу свою кредитоспособность (в широком понимании), в то время как с чисто экономической точки зрения операции обмена всегда принудительны. Социальные теоретики трактуют эти отношения как динамический процесс, состоящий из конкретных последовательных взаимодействий, в рамках которого оба участника выполняют некоторые действия по отношению друг к другу. Однако хорошие отношения не всегда обеспечивают сторонам желательные результаты. Согласно социальным теориям отношения между организациями определяются двумя факторами — доверием и властью (или силой). Под доверием, которое рассматривается как функция качества отношений, понимается вера одной стороны в то, что действия другой стороны приведут к положительному результату для первой и что не будет неожиданных действий, которые могли бы привести к отрицательным результатам. Фактор власти определяется относительной зависимостью между сторонами — участниками отношений обмена, и в таком контексте концепция власти имеет смысл только в сравнении с другой стороной. Если теория социального обмена при объяснении взаимодействия между сторонами-участниками оперирует концепцией доверия, то политическая теория власти оперирует концепцией власти, обусловленной предложением ценных ресурсов, которые могут обеспечить лишь немногие источники (Lee & Kim, 1999).

Партнерство — эффективный способ получения экономии на масштабах при традиционных схемах работы организаций. Однако партнерство не гарантирует получения желательных результатов. Поэтому необходимо все же уделять должное внимание проблемам, возникающим в рамках партнерства, которые могут превратить отношения в нестабильные и конфликтные. В свете этого важным понятием будет качество партнерства, которое оценивается по двум параметрам: (1) пригодность к использованию (исполняет ли продукт или услуга те функции, которые, как предполагается, они должны исполнять, и обеспечивает ли реализация этих функций удовлетворение потребностей клиента?) и (2) надежность (в какой степени данный продукт свободен от дефектов?). Применительно к партнерству первый параметр определяет качество партнерства через уровень соответствия результатов отношений ожиданиям сторон (Lee & Kim, 1999).

При таком толковании качество партнерства может рассматриваться как предпосылка успеха аутсорсинга. Иными словами, высокое качество партнерских отношений необходимое, но недостаточное условие успеха аутсорсинга. Например, если основной целью аутсорсинга было сокращение затрат, но компания-аутсорсер не смогла обеспечить достижение этой цели, такой проект аутсорсинга будет неудачным независимо от качества партнерских отношений между получателем и поставщиком услуг. Таким образом, Ли и Ким (Lee & Kim, 1999) проводят четкое различие между концепцией качества партнерства и концепцией успеха аутсорсинга и описывают результаты эмпирического исследования связи между успехом аутсорсинга и высококачественным партнерством. Они выделили пять факторов, которые определяют качество партнерства: доверие (уровень доверия и готовности к взаимодействию), пони-

вание бизнеса (уровень понимания партнерами поведения, целей и политики друг друга), разделение выгод и рисков (уровень взаимопонимания и согласия между партнерами относительно выгод и рисков), конфликтность (степень несовместимости действий, разделения ресурсов и целей между партнерами) и обязательность (уровень обязательств, касающихся непрерывности отношений между партнерами).

Качество партнерства определяется организационными и человеческими факторами, а также факторами окружающей среды. Однако в большинстве опубликованных работ не проводят различий (во всяком случае, явных) между компонентами качества партнерства и факторами, влияющими на него. Ли и Ким (Lee & Kim, 1999) рассматривают факторы, предложенные в более ранних работах как потенциальные детерминанты качества партнерства и предполагают гипотезы, связанные с каждым фактором. Они ожидали обнаружить положительную связь между каждой из вероятных детерминант качества партнерства и доверием, пониманием бизнеса, разделением выгод и рисков и обязательности и отрицательную связь между каждой из предполагаемых детерминант качества партнерства и конфликтностью.

Полученные ими результаты представлены на рис. 9.5. Оказалось, что фактор участия в значительной степени связан с качеством партнерства. С социальной точки зрения участие рассматривается как лекарство, когда в группе имеют место конфликты, разочарование и нерешительность. Активность партнеров играет важную роль в укреплении устойчивости партнерства с течением времени. Если действия одного партнера влияют на способность другого партнера к эффективной конкуренции, потребность в участии при определении ролей, обязанностей и ожиданий возрастает. Соответственно, чем выше степень участия, тем выше качество партнерства. Обнаружено также, что качество коммуникаций тесно связано с качеством партнерства. Анализ литературы по социальному обмену позволяет сделать вывод, что для достижения поставленных целей необходимо, чтобы между партнерами существовала постоянная взаимосвязь. Интенсивное общение, вообще говоря, обеспечивает лучшую информированность сторон, что, в свою очередь, должно способствовать укреплению взаимного доверия и желанию сторон сохранять отношения и в дальнейшем. В научной литературе по этим вопросам качество коммуникаций рассматривается как предпосылка для доверительных отношений. Считается, что более высокое качество общения повышает и качество партнерства. Третий существенный фактор на рис. 9.5 — это совместное использование информации. Этот показатель определяет степень передачи партнеру наиболее важной или частной информации. Оба партнера могут получать конкурентные преимущества за счет совместного использования ключевой информации, которой обладает каждый из них. Более интенсивный обмен релевантной информацией делает отношения эффективного партнерства более тесными. При совместном использовании информации и высоком уровне осведомленности партнеров друг о друге их отношения со временем становятся более эффективными.

В то же время длительность отношений оказывает заметно негативное воздействие на качество партнерства. Из компонентов качества партнерства сильную связь с длительностью отношений обнаруживают конфликтность и обязательность. Вопреки ожиданиям длительность отношений позитив-



Рис. 9.5. Детерминанты качества партнерства и его связь с успехом аутсорсинга

но связана с конфликтностью и негативно — с обязательностью. Интересно, что взаимозависимость также демонстрирует негативную связь с качеством партнерства: при высокой степени взаимозависимости качество партнерства оказывается более низким. Хотя взаимозависимость существенно влияет на понимание бизнеса, разделение выгод и рисков и конфликтность, в целом полученные результаты не соответствуют ожиданиям исследователей. Высокий уровень связи между поддержкой высшего руководства и качеством партнерства. Поддержка руководства также существенно связана с доверием и пониманием бизнеса и не связана ни с разделением выгод и рисков, ни с конфликтностью, ни с обязательностью.

На рис. 9.5 также показаны причинные связи между качеством партнерства и успехом аутсорсинга. Эффективное партнерство позволяет сторонам добиться своих организационных целей и получить такие конкурентные преимущества, которые самостоятельно им было бы получить намного труднее. Чтобы реализовать эти потенциальные преимущества, необходимо улучшить качество партнерства, поощряя и поддерживая более тесные взаимоотношения между сторонами. При более высоком качестве партнерства вероятность успеха аутсорсинга повышается.

Успех аутсорсинга можно оценивать также по уровню соответствия требований клиента результатам аутсорсинга. В частности, Ли и Ким (Lee & Kim, 1999), оценивая успех аутсорсинга с точки зрения бизнеса и с точки зрения пользователя, предположили наличие позитивной связи между успехом аутсорсинга и такими компонентами качества партнерства, как доверие, понимание бизнеса, разделение выгод и рисков, обязательность, и отрицательной связи между успехом

аутсорсинга и конфликтностью. С точки зрения бизнеса аутсорсинг мотивируется перспективами получения стратегических, экономических и технологических выгод. В этом случае успех аутсорсинга следует оценивать мерой достижения этих выгод. Стратегические выгоды заключаются в первую очередь в том, что компания получает возможность сосредоточиться на своем основном бизнесе, передав на аутсорсинг рутинные вспомогательные ИТ-операции. Экономические выгоды обусловлены возможностью использования опыта и ресурсов провайдера, а также управлением структурой затрат с опорой на четко и недвусмысленно сформулированные положения контракта. Технологические выгоды достаются компании благодаря доступу к новейшим информационным технологиям при максимальном снижении риска технологического устаревания, обусловленного динамикой изменений информационных технологий. С точки зрения пользователя, успех аутсорсинга можно измерять также по уровню качества предлагаемых услуг. Решение о переходе на аутсорсинг, принятое с целью сокращения затрат, без анализа качества сервиса, часто приводит к увеличению затрат и снижению степени удовлетворенности пользователей. Поэтому, чтобы обеспечить успех проекту аутсорсинга, перед оформлением отношений с провайдером необходимо провести тщательный анализ качества сервиса.

В результате статистического анализа Ли и Ким (Lee & Kim, 1999) обнаружили, что качество партнерства при аутсорсинге в значительной степени связано с удовлетворенностью бизнеса и удовлетворенностью пользователя, а также с общим успехом аутсорсинга. Доверие обнаруживает сильную позитивную корреляцию с удовлетворенностью бизнеса, но никак не влияет на удовлетворенность пользователей. Это означает, что доверие — критически важный прогнозный фактор успеха аутсорсинга с точки зрения бизнеса, но не с точки зрения пользователя. Понимание бизнеса не является хорошим прогнозным фактором для удовлетворенности бизнеса, но обнаруживает заметную связь с удовлетворенностью пользователей. Это означает, что чем глубже понимание пользователями бизнеса партнера, тем больше результаты аутсорсинга будут отвечать их требованиям. Разделение выгод и рисков демонстрирует сильную позитивную связь и с удовлетворенностью бизнеса, и с удовлетворенностью пользователей, а также с общим успехом аутсорсинга. Конфликтность является прогнозным фактором с точки зрения бизнеса, но, по-видимому, никак не связана с общим успехом аутсорсинга и удовлетворенностью пользователей. Как показали Ли и Ким (Lee & Kim, 1999), общий успех аутсорсинга не зависит от уровня конфликтности отношений между получателем услуг (клиентом) и провайдером. Кроме того, по их данным, успех аутсорсинга как с точки зрения бизнеса, так и с точки зрения пользователя сильно зависит от обязательности. Итак, все переменные, определяющие качество партнерства, за исключением конфликтности, демонстрируют явную связь с общим успехом аутсорсинга.

Заинтересованные стороны

Группа заинтересованных сторон состоит из людей, имеющих более или менее одинаковые ожидания, представления и цели в отношении информацион-

ных технологий и аутсорсинга. Вместо простого деления людей на клиентов или поставщиков Лесити и Уиллкокс (Lacity & Willcocks, 2000a) идентифицировали для информационных технологий восемь типов заинтересованных сторон: это старшие бизнес-менеджеры компании-клиента, старшие ИТ-менеджеры компании-клиента, сотрудники ИТ-служб компании-клиента, ИТ-пользователи компании-клиента, руководители компании-провайдера, менеджеры провайдера по работе с клиентами, сотрудники ИТ-служб провайдера и субподрядчики. Итого — четыре группы заинтересованных сторон компании-клиента, три группы — провайдера и одна — субподрядчика:

- *Старшие бизнес-менеджеры компании-клиента* отвечают за достижение необходимых коммерческих результатов при соблюдении рамок расходов на информационные технологии, но им часто не хватает инструментов, чтобы определить, обеспечивает ли данная ИТ-функция создание стоимости, в результате они обращаются к старшим руководителям компании за помощью в определении ценности функций и процессов с точки зрения бизнеса.
- *Старшие ИТ-менеджеры компании-клиента.* Обычно ИТ-менеджеры компании-клиента отвечают за соответствие затрат на информационные технологии услугам, предоставляемым за эти деньги. В целом старшие ИТ-менеджеры часто недовольны своими обязанностями и нагрузкой. Нередко пользователи требуют превосходного обслуживания, в то время как руководители компании настаивают на снижении затрат.
- *Сотрудники ИТ-служб компании-клиента* отвечают за обеспечение ИТ-услуг. Хотя специалисты по информационным технологиям, как предполагается, должны соблюдать бюджетные и временные рамки, обычно они являются энтузиастами своего дела и всячески стремятся заслужить одобрение пользователей. Сотрудники внутренних ИТ-отделов часто образуют группу заинтересованных сторон, оказывающих наиболее глубокое воздействие на аутсорсинг.
- *ИТ-пользователи* обычно уделяют основное внимание качеству предоставляемых услуг и ожидают, что системы будут исправно работать, обеспечивать необходимую поддержку бизнес-функций и облегчать им выполнение обязанностей. ИТ-пользователи редко сопротивляются аутсорсингу, хотя у них часто возникают вопросы относительно обеспечения конфиденциальности и целостности данных.
- *Старшие менеджеры провайдера* отвечают за продажи и переговоры. Их задача — обеспечить баланс между удовлетворением потребностей клиентов и необходимостью генерировать прибыль для своей организации. Для определения того, какие услуги и по каким ценам поставлять, чтобы остаться с прибылью, необходимо сопоставить множество факторов, чтобы вынести обоснованное суждение.
- *Менеджеры провайдера по работе с клиентами* отвечают за рентабельность и удовлетворенность клиентов по конкретному ИТ-контракту. Им тоже приходится искать баланс между требованием превосходного обслу-

живания и необходимостью ограничения затрат, одновременное удовлетворение которых часто сопряжено с большими трудностями.

- *Сотрудники ИТ-отдела провайдера* заинтересованы в высококачественном обслуживании клиента. Как и сотрудники ИТ-отдела компаний-клиента, сотрудники ИТ-отдела компании-провайдера обычно являются энтузиастами своего дела и заботятся о том, чтобы пользователи были довольны. Руководителям иногда приходится сдерживать их энтузиазм в отношении обслуживания клиентов, чтобы обеспечить необходимую прибыль.
- *Субподрядчики* нанимаются основными провайдерами для оказания клиентам тех или иных услуг. Например, основные подрядчики часто нанимают субподрядчиков для компенсации недостающих технических навыков.

Ожидания и цели в отношении аутсорсинга у этих восьми групп заинтересованных лиц, вообще говоря, различны. Одни из них озабочены прежде всего затратами на информационные технологии (потому что именно они оплачивают их). Другие заботятся в первую очередь о высококачественном обслуживании, потому что являются пользователями ИТ-услуг или, наоборот, обеспечивают предоставление ИТ-услуг. Такое разнообразие целей и интересов может оказывать глубокое воздействие на формирующиеся типы отношений.

Жесткий и мягкий подходы

Бартелеми (Barthélemy, 2003a) утверждает, что для управления ИТ-аутсорсингом можно использовать два подхода. При жестком подходе стороны ориентируются главным образом на контракт, при мягком — на доверие. Оба подхода могут принести (или не принести) успех. Часто жесткий и мягкий подходы используются по отдельности. Чем выше уровень контрактных рисков для конкретной операции ИТ-аутсорсинга, тем более вероятно использование мягкого подхода. Однако оба подхода могут также использоваться одновременно, и в этих случаях взаимодействие между этими двумя методами дает позитивный эффект. Наконец, при отсутствии как жесткого, так и мягкого подхода к управлению аутсорсинг обречен на неудачу.

Жесткий подход к управлению ИТ-аутсорсингом предполагает хорошую проработку и тщательное исполнение условий контракта. Результаты ИТ-аутсорсинга в этом случае в значительной мере зависят от качества контракта, поскольку хороший контракт обеспечивает защиту клиента от потенциальной недобросовестности поставщика. Если контракт недостаточно тщательно проработан, возникает риск того, что поставщик не сможет обеспечить ожидаемый уровень обслуживания или потребует дополнительную плату за услуги, не оговоренные в контракте. Хороший контракт необходим еще и потому, что он помогает обеспечить баланс сил между клиентом и поставщи-

ком. Кроме того, контракт обеспечивает стимулы для создания стоимости. Наконец, хорошо составленный контракт помогает упорядочить отношения, потому что позволяет партнерам согласовать свои ожидания и определить для себя краткосрочные и среднесрочные цели. Бартеlemi (Barthélemy, 2003a) отмечает следующие отличительные черты хорошего контракта:

- *Точность цифр и формулировок.* Расплывчатые формулировки в контрактах, вообще говоря, приводят к росту затрат и ухудшению обслуживания. Следовательно, цены и требования в отношении объема и качества работ должны быть оговорены с самого начала и ясно определены в контракте.
- *Полнота.* Составление возможно более полного контракта обеспечивает определенные выгоды. Прежде всего, чем полнее контракт, тем меньше в нем остается лазеек для потенциально недобросовестного поставщика и тем меньше вероятность пересмотра контракта.
- *Сбалансированность.* Вообще говоря, несбалансированные контракты обычно быстро разрываются. Следует также иметь в виду, что, например, контракт с перевесом в пользу клиента в ущерб поставщику не обязательно может быть выгоден для клиента. Тем более что поставщик обязательно попытается хотя бы отчасти компенсировать свои потери за счет взимания внушительной дополнительной платы.

Содержание хорошего контракта меняется в зависимости от уровня контрактного риска. Основные источники контрактного риска при ИТ-аутсорсинге — это специфичность активов и технологическая неопределенность. Специфичность активов определяется уникальностью имеющихся у компании технических и программных средств и наличием специальных навыков у сотрудников ИТ-служб. Мягкий подход к управлению ИТ-аутсорсингом предполагает формирование отношений, основанных на доверии. Доверие можно определить как ожидание того, что поставщик не воспользуется своими преимуществами в ущерб клиенту, а клиент не воспользуется своими преимуществами в ущерб провайдеру, даже если появится такая возможность. Доверие подразумевает, что оба партнера подчиняют свои интересы общему интересу, возникшему в рамках отношений ИТ-аутсорсинга.

Управление ИТ-аутсорсингом с помощью мягкого подхода часто приносит успех. Причин тому несколько. Во-первых, доверие обеспечивает контекст, в котором партнеры могут достигать как индивидуальных, так и совместных целей. Если отношения ИТ-аутсорсинга характеризуются доверием, партнеры понимают, что их совместные усилия скорее приведут к лучшим результатам, нежели предпринятые каждым отдельно. Во-вторых, доверие обеспечивает снижение транзакционных издержек. Механизмы снижения контрактных рисков при мягком подходе одновременно и экономические, и социологические. Экономисты обращают внимание на рациональные истоки и обоснованность доверия. С точки зрения экономистов, ожидания будущих обменов обеспечивают полноценное сотрудничество в настоящем. С точки зрения социологов, доверие «встраивается» в отношения между людьми.

Есть мнение, что доверие может развиваться только при наличии определенного риска и/или взаимозависимости между партнерами. Если контрактные риски невелики, для управления ИТ-аутсорсингом можно ограничиться жестким подходом. Требования следует полностью определить заранее и включить в контракт. Поскольку в таком случае воспользоваться услугами другого поставщика довольно легко, у поставщика нет никаких стимулов вести себя недобросовестно. Но при высоком уровне контрактных рисков управлять ИТ-аутсорсингом с помощью контракта намного труднее. Клиент часто оказывается заложником контрактных отношений, но ведь не все подводные камни можно предусмотреть к моменту подписания контракта. Поставщик может воспользоваться этим и взять с клиента дополнительную плату за обслуживание новых потребностей. В таких случаях мягкий подход, пожалуй, будет более уместным.

Исследуя практику управления ИТ-аутсорсингом, Бартелеми (Barthélemy, 2003a) обнаружил, что 44% опрошенных компаний использовали оба подхода, 16% — только жесткий подход, 10% — только мягкий подход, а 30% вообще не использовали ни мягкий, ни жесткий подход. Эти четыре типа управления были сопоставлены с уровнем контрактных рисков. Оказалось, что при жестком подходе в 62% случаев были низкие уровни контрактных рисков, в то время как при мягком подходе в 60% случаев встречался высокий уровень контрактных рисков. Это вполне соответствует нашим рассуждениям о факторе неожиданности, приведенным выше.

Модель управления ИТ-аутсорсингом

Модель управления ИТ-аутсорсингом, представленная на рис. 9.6, состоит из пяти элементов (контракты, принципы, ресурсы, действия и менеджеры), двух главных связей (связь «условия — обмены» между контрактами и ресурсами и связь «нормы — отношения» между принципами и действиями) и четырех локальных связей (роли — между контрактами и принципами; возможности — между принципами и ресурсами; эффективность — между ресурсами и действиями и результаты — между действиями и контрактами).

Контракты обеспечивают юридически обязывающие институциональные рамки, в которых определяются права, обязанности и ответственность каждой из сторон, а также цели, политика и стратегии, лежащие в основе соглашения. *Принципы* определяют права принятия решений относительно общих ИТ-принципов, ИТ-инфраструктуры, ИТ-архитектуры, потребностей в бизнес-приложениях и инвестиций в информационные технологии. *Ресурсы* определяют права принятия решений относительно трудовых ресурсов, финансовых активов, физических активов, интеллектуальной собственности, информации, ИТ-активов и активов в форме отношений. *Действия* определяют права принятия решений относительно транзакций, проектов, решения проблем и отчетности. *Менеджеры* разбиваются на группы заинтересованных сторон, а именно: бизнес-менеджеры компании-клиента, ИТ-менеджеры

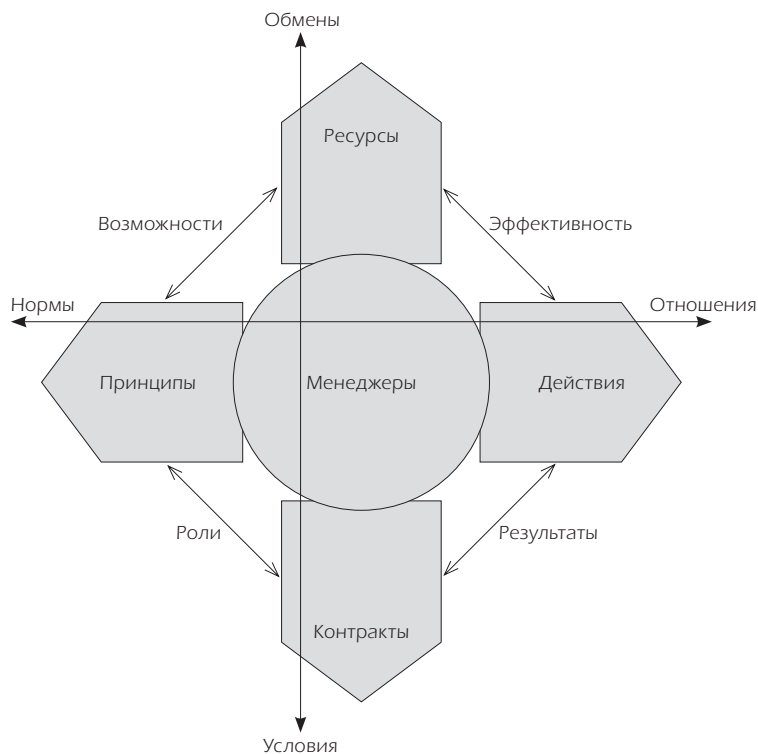


Рис. 9.6. Модель управления ИТ-аутсорсингом

компании-клиента, бизнес-менеджеры поставщика и менеджеры поставщика по работе с клиентами.

Обмен ресурсами совершается через транзакции, основанные на контрактах. *Условия* использования ресурсов определены в контрактах. *Нормы* формируют ожидания в отношении поведения, подразумевают некоторые действия и являются общими для обеих сторон. Нормы основываются на принципах и реализуются в действиях. Они относятся к гибкости, солидарности, взаимности, гармонизации и власти. *Отношения* порождают действия, основанные на принципах и нормах.

Роли определяются в соответствии с контрактами и реализуются при принятии решений относительно принципов. Роли менеджеров — это, в частности, роли представителя, предпринимателя, руководителя (лидера), распределителя ресурсов, наблюдателя-аналитика и посредника. *Возможности* обеспечивают использование ресурсов на основе принципов. *Эффективность* определяется использованием ресурсов при совершении действий. *Результаты* достигаются в процессе действий и определяются целями, оговоренными в контрактах.

Рис. 9.7 демонстрирует связь между менеджерами и принципами через права принятия решений. *Общие принципы* — это инструкции высокого уровня, описывающие использование информационных технологий в бизнесе.

Принципы Заинтересованные стороны	Общие принципы	ИТ-инфраструктура	ИТ-архитектура	Потребности в бизнес-приложениях	Инвестиции в ИТ
Бизнес-менеджеры компании-клиента	Стратегические решения относительно планирования информационных систем	Решения относительно возможностей инфраструктуры	Решения относительно эффективности архитектуры	Стратегические решения относительно планирования информационных систем	Решения относительно финансовых инвестиций
ИТ-менеджеры компании-клиента	Решения, обеспечивающие согласование требований бизнеса и технологий	Решения относительно функций инфраструктуры	Решения относительно структуры архитектуры	Решения относительно информационных систем	Решения относительно контента анализа инвестиций
Бизнес-менеджеры поставщика	Решения относительно уровней обслуживания	Решения относительно организации сервиса	Решения относительно организации сервиса	Решения относительно организации информационных систем	Решения относительно финансовых инвестиций
ИТ-менеджеры поставщика	Технологические решения	Решения относительно интеграции инфраструктуры	Решения относительно интеграции архитектуры	Технологические решения в отношении информационных систем	Решения относительно контента анализа инвестиций

Рис. 9.7. Модель управления, определяющая право принятия решений на основе принципов

ИТ-инфраструктура включает в себя стратегии для формирования основы бюджетных ИТ-возможностей (технических и кадровых), используемых в масштабах всей компании для обеспечения надежного сервиса, а также сети, справочные службы и базы данных. **ИТ-архитектура** — это интегрированный набор технически возможных вариантов, с помощью которых организация может удовлетворять потребности своего бизнеса. Наряду с этим архитектура — это совокупность политик и правил, которые управляют использованием информационных технологий и отражают график продвижения к будущей модели бизнеса (включая данные, технологии и приложения). **Потребности в бизнес-приложениях** подразумевают необходимость разработки или приобретения бизнес-приложений. **Инвестиции в информационные технологии** и определение приоритетов — это решения по поводу того, где и сколько капитала нужно вложить в информационные технологии, включая рассмотрение проектов и технические обоснования (Weill & Ross, 2004).

Рис. 9.8 демонстрирует связь между менеджерами и ресурсами через права принятия решений. **Трудовые ресурсы (активы)** — это люди, навыки, карьера, обучение, отчетность, наставничество, компетенции и т.д. **Финансовые активы** — это деньги, инвестиции, обязательства, потоки денежных средств, дебиторская задолженность и т.д. **Физические активы** — это здания, предприятия, оборудование, обслуживание, защита, утилизация и т.п. Активы в виде интеллектуальной собственности (IP) — это интеллектуальная собственность, включая продукты, услуги и технологии (ноу-хау), формально запатентованные, защищенные авторским правом или «встроенные» в сотрудников и сис-

Принципы Заинтересованные стороны	Трудовые ресурсы	Финансовые активы	Физические активы	Активы в виде интеллектуальной собственности	Информация и ИТ-активы	Активы в виде отношений
Бизнес-менеджеры компании-клиента	Решения относительно управления знаниями	Решения пользователя относительно инвестиций	Политика в отношении материальных активов	Политика в отношении нематериальных активов	Стратегические решения относительно планирования информационных систем	Политика в отношении совместного использования информации
ИТ-менеджеры компании-клиента	Решения относительно внутреннего ИТ-персонала	Решения пользователя относительно технологических инвестиций	Управление материальными активами	Управление нематериальными активами	Решения, обеспечивающие согласование требований бизнеса и технологии	Политика в отношении совместных проектов
Бизнес-менеджеры поставщика	Решения относительно управления знаниями	Решения относительно инвестиций	Управление материальными активами	Управление нематериальными активами	Решения относительно уровня обслуживания	Политика в отношении разделения компетенций
ИТ-менеджеры поставщика	Решения относительно внутреннего ИТ-персонала	Решения относительно технологических инвестиций	Управление материальными активами	Управление нематериальными активами	Технологические решения	Политика в отношении передачи знаний

Рис. 9.8. Модель управления, определяющая права принятия решений на основе ресурсов

темы данного предприятия. *Информация и ИТ-активы* — это данные, информация и сведения о клиентах, характеристиках процессов, финансах и т. д. *Активы в форме отношений* — это отношения в пределах предприятий, а также отношения между клиентом и поставщиком на всех уровнях (Weill & Ross, 2004).

Управление ИТ-аутсорсингом включает в себя пять элементов, показанных на рис. 9.7. Четыре элемента — это собственно параметры управления, в то время как последний, пятый элемент менеджмента интегрирует эти четыре параметра управления. На рис. 9.9 эти четыре параметра управления сопоставлены со стадиями развития аутсорсинга — стадией формирования отношений (перспектива, оценка, переговоры), стадией исполнения (переход, совершенствование) и стадией результатов (показатели, результаты, цели).

В стадии формирования в предварительных контрактах оговариваются транзакции в рамках аутсорсинга. Позже, по мере развития отношений между поставщиком и клиентом и разработки соответствующих норм, контракты перезаключаются и основное внимание в них уделяется уже не транзакциям, а взаимоотношениям и партнерству. И если первые контракты будут определять транзакции, то последующие — отношения. Контракт реализуется постепенно, и по мере того как появляются первые результаты, все большее внимание уделяется отношениям, а не транзакциям.

Важно обеспечить эффективную структуру управления ИТ-аутсорсингом. Мы называем управлением создание структуры распределения прав принятия



Рис. 9.9. Стадии развития ИТ-аутсорсинга

решений и ответственности, обеспечивающей стимулирование желательных форм поведения в рамках аутсорсинга. Тогда оценивать эффективность управления можно по тому, насколько хорошо схемы управления поощряют желательные формы поведения и в конечном счете в какой мере обеим фирмам — поставщику и клиенту — удастся достичь своих целей.

В начале этой книги мы обсудили существующие теории ИТ-аутсорсинга. Каждая теория выдвигает свои предложения относительно эффективного управления отношениями в рамках ИТ-аутсорсинга. Как было показано в главе IV, вся совокупность этих предложений и идей, все эти руководящие принципы определяют важнейшие факторы успеха аутсорсинга. Эти принципы могут быть реализованы в модели управления, представленной на рис. 9.10. Легко увидеть, что и теория ресурсоемкости, и теория жестких границ (теория ограничений) обеспечивают руководящие принципы управления ресурсами. Теория альянса и партнерства и теория отношений обмена дают рекомендации относительно принципов управления. Теория транзакционных издержек, неоклассическая экономическая теория и теория социального обмена предлагают рекомендации по управлению деятельностью, в то время как теория контрактов говорит об управлении контрактами. Теория ключевых компетенций, теория агентских отношений и теория заинтересованных сторон дают рекомендации менеджерам, непосредственно отвечающим за соглашения об аутсорсинге.

Исходя из теории и практики аутсорсинга можно выделить следующие ключевые факторы успеха для фирмы-клиента и фирмы-поставщика (рис. 9.11 и 9.12 соответственно).

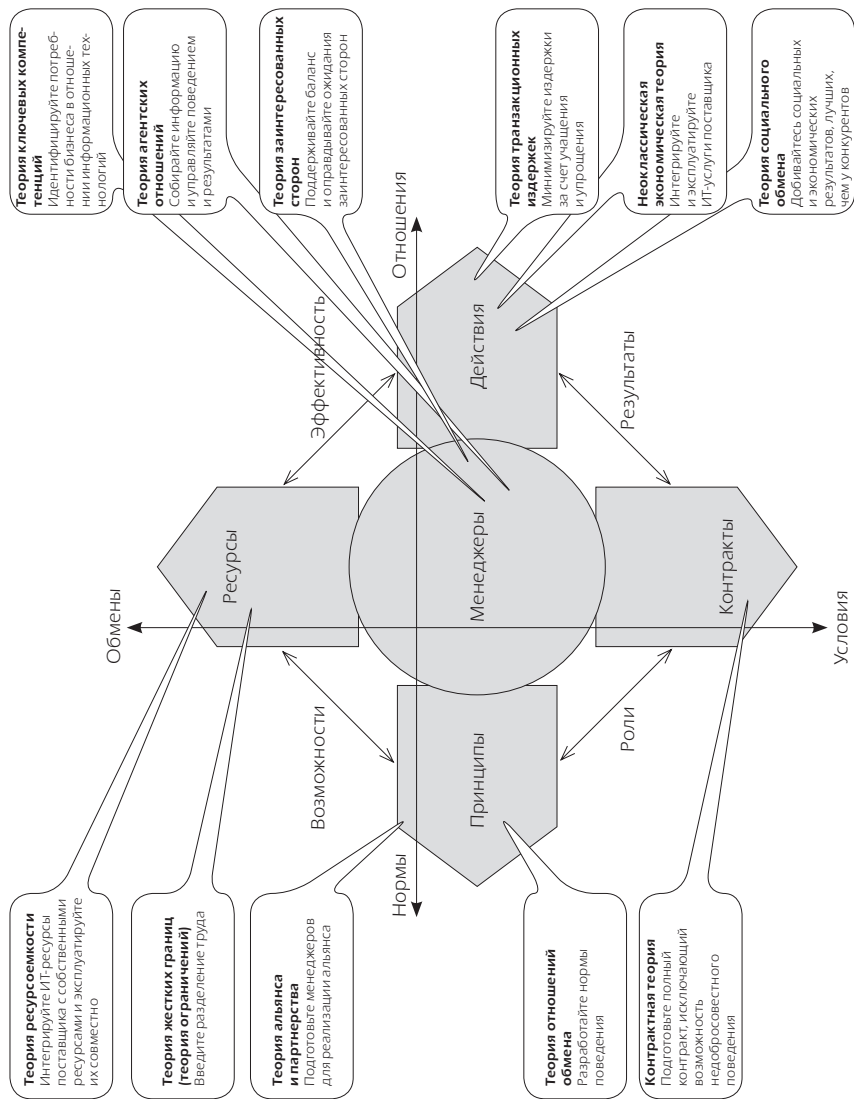


Рис. 9.10. Эффективное управление отношениями с помощью модели, основанной на теориях ИТ-аутсорсинга

Теория	Как компании-клиенту преуспеть в рамках соглашения об аутсорсинге
Теория ключевых компетенций	Мы должны определить свои потребности в сфере информационных технологий и управлять ИТ-услугами поставщика

Рис. 9.11. Основные факторы успеха клиента при использовании модели управления ИТ-аутсорсингом, основанной на существующих теориях

Теория	Как компании-клиенту преуспеть в рамках соглашения об аутсорсинге
Теория ресурсоемкости	Мы должны интегрировать стратегические ИТ-ресурсы поставщика с собственными ресурсами и эксплуатировать их совместно с целью производства конкурентоспособных продуктов и услуг
Теория транзакционных издержек	Мы должны минимизировать транзакционные издержки, сократить потребность в длительной эксплуатации специфичных ИТ-активов; увеличить частоту транзакций; уменьшить сложность и неопределенность ИТ-заданий; улучшить показатели выполнения работы и уменьшить зависимость от других транзакций
Контрактная теория	Мы должны детально разработать контракт, основанный на информационной симметрии в предсказуемой среде, с возможностью адаптации, предотвращающей недобросовестное поведение, с равновесием сил (рыночной власти) между клиентом и поставщиком, — такой, чтобы он стал инструментом управления, распределяющим права и обязанности каждой из сторон
Неоклассическая экономическая теория	Мы должны интегрировать ИТ-услуги поставщика с нашими собственными услугами и эксплуатировать их совместно с целью производства конкурентоспособных продуктов и услуг
Теория альянса и партнерства	Мы должны освоить опыт работы в альянсах, подготовить менеджеров для работы в альянсах и научиться идентифицировать потенциальных поставщиков
Теория отношений обмена	Мы должны разработать общие для обеих сторон нормы и обеспечить их соблюдение
Теория социального обмена	В ходе обмена с поставщиком мы должны получить такие социальные и экономические результаты, чтобы они превосходили результаты, получаемые в альтернативных обменах
Теория агентских отношений	Мы должны добиться, чтобы процесс выяснения того, что делает поставщик на самом деле, стал для нас легким и недорогим. Кроме того, чтобы исключить возможность недобросовестного поведения поставщика, можно использовать как стимулы, основанные на результатах, так и стимулы, основанные на поведении
Теория жестких границ	Мы должны осуществить четкое разделение труда между нами и поставщиком
Теория заинтересованных сторон	Мы должны обеспечить эффективную связь со всеми заинтересованными сторонами и между ними, чтобы обеспечить себе длительную поддержку всех заинтересованных сторон, соблюсти баланс их интересов и построить соглашение об ИТ-аутсорсинге так, чтобы все заинтересованные стороны смогли достичь своих целей

Теория	Как поставщику преуспеть в рамках соглашения об аутсорсинге
Теория ключевых компетенций	Мы должны обеспечить клиенту помощь в дополнительных сферах компетентности (персонал, методологии, услуги)
Теория ресурсоемкости	Мы должны позволить клиенту интегрировать свои стратегические ИТ-ресурсы с нашими ИТ-ресурсами и эксплуатировать их совместно с целью производства конкурентоспособных продуктов и услуг
Теория транзакционных издержек	Мы должны минимизировать транзакционные издержки, сократить потребность в длительной эксплуатации специфичных ИТ-активов; увеличить частоту транзакций; уменьшить сложность и неопределенность ИТ-заданий; улучшить показатели выполнения работы и уменьшить зависимость от других транзакций
Контрактная теория	Мы должны детально разработать ИТ-контракт, основанный на информационной симметрии в предсказуемой среде, с возможностью адаптации, предотвращающей недобросовестное поведение, с равновесием сил (рыночной власти) между клиентом и поставщиком — такой, чтобы он стал инструментом управления, распределяющим права и обязанности каждой из сторон
Неоклассическая экономическая теория	Мы должны позволить клиенту интегрировать свои ИТ-услуги с нашими услугами и эксплуатировать их совместно с целью производства конкурентоспособных продуктов и услуг
Теория альянса и партнерства	Мы должны освоить опыт работы в альянсах, подготовить менеджеров для работы в альянсах и научиться идентифицировать потенциальных клиентов
Теория отношений обмена	Мы должны разработать общие для обеих сторон нормы и обеспечить их соблюдение
Теория социального обмена	В ходе обмена с клиентом мы должны получить такие социальные и экономические результаты, чтобы они превосходили результаты, получаемые в альтернативных обменах
Теория агентских отношений	Мы должны добиться, чтобы процесс выяснения того, что на самом деле делает посредник (поставщик), стал для принципала (клиента) легким и недорогим. Кроме того, чтобы исключить возможность недобросовестного поведения, можно использовать как стимулы, основанные на результатах, так и стимулы, основанные на поведении
Теория жестких границ	Мы должны осуществить четкое разделение труда между клиентом и нами
Теория заинтересованных сторон	Мы должны обеспечить эффективную связь со всеми заинтересованными сторонами и между ними, чтобы обеспечить себе длительную поддержку всех заинтересованных сторон, соблюсти баланс их интересов и построить соглашение об ИТ-аутсорсинге так, чтобы все заинтересованные стороны могли достичь своих целей

Рис. 9.12. Основные факторы успеха поставщика при использовании модели управления ИТ-аутсорсингом, основанной на существующих теориях

Выводы

Концепция взаимодействия при управлении аутсорсингом обращает основное внимание на краткосрочные эпизоды и общие долгосрочные отношения в двухэлементных схемах типа «покупатель — поставщик». Кроме того, чтобы понять и использовать общую концепцию управления, нужно развивать системы управленческого контроля. Необходимо регулярно измерять рабочие показатели, в том числе и качество партнерства. Следует также большое внимание уделять развитию партнерских отношений, используя притягательные моменты, общение, переговоры и торги, формируя ожидания, разрабатывая нормы, опираясь на рыночную власть и справедливость.

Примеры: структуры управления

Компания Rolls-Royce имела небольшой штат сотрудников, занимавшихся информационными технологиями: конкретно архитектурой, надзором за проектами и управлением уровнями сервиса. Это были в основном люди в возрасте. Rolls-Royce сохраняла за собой руководство проектом в целом и владела ИТ-архитектурой. Существовала также команда ИТ-снабженцев, которая входила в состав отдела снабжения, но несла функциональную ответственность перед ИТ-службами. Отношения между старшими руководителями сторон были напряженными. Директор Rolls-Royce по информационным технологиям раз в год на протяжении двух дней встречался с членами совета директоров EDS, и они обсуждали ход работ по контракту и отношения в целом. В чрезвычайных ситуациях директор Rolls-Royce по информационным технологиям мог по горячей линии напрямую связаться с генеральным директором EDS. Проводились регулярные ежемесячные встречи между директором Rolls-Royce по информационным технологиям и представителями EDS, наблюдавшими за основными клиентами EDS. Один из них был менеджером по работе с клиентами, а другой отвечал за все проекты и услуги. Кроме того, проводилось много других встреч и совещаний. Существовали коммерческие наблюдательные комиссии, осуществлявшие контроль затрат, и наблюдательные комиссии по обслуживанию, следившие за качеством услуг (и соответствием его предусмотренным уровням обслуживания) и работами по отдельным проектам. Если услуги предоставлялись непосредственно каким-либо отделам Rolls-Royce, руководители ИТ-служб соответствующих подразделений должны были подготовить списки всего необходимого и отправить их в центральный ИТ-отдел корпорации, откуда они затем переправлялись в EDS. Таким образом, отдельные направления бизнеса более или менее активно участвовали в формировании соответствующих стандартов. Однако управление услугами было централизованным. Rolls-Royce обнаружила, что действия EDS по управлению всеми услугами и взаимодействию со всеми подразделениями приводят к усложнению и удорожанию с точки зрения трудовых ресурсов. Поэтому управ-

ление услугами в рабочем режиме осуществлялось централизованно командой сотрудников Rolls-Royce, имевших опыт управления сервисом.

Команда специалистов по информационным технологиям в отделе торговли морскими судами Rolls-Royce насчитывала более 70 человек. Это была самодостаточная группа, обслуживавшая главным образом свой отдел. Она также была отчасти вовлечена в центральный проект и, таким образом, в определенной степени сотрудничала с EDS. Rolls-Royce предусмотрела в контракте процедуру бенчмаркинга, в частности, такие услуги могли потребоваться третьей стороне для проведения бенчмаркинга с участием других компаний. Однако вскоре эту процедуру сочли неудовлетворительной, поскольку оказалось, что сравнивать подобное с подобным было очень трудно. Внутренняя ИТ-служба отдела торговли морскими судами дала заверения, что она знает, какими будут затраты, если необходимые услуги станут оказывать ее сотрудники, так что Rolls-Royce получила возможность сравнить их данные с предложениями внешнего аутсорсера.

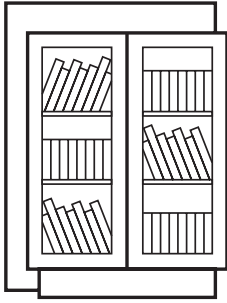
В случае SAS и CSC был создан специальный комитет для управления отношениями в целом. В него вошли три представителя SAS и два представителя CSC. Сторону клиента (SAS) представляли директор по информационным технологиям, заместитель вице-президента по авиаперевозкам и менеджер по ИТ-закупкам. Сторону поставщика представляли менеджер по работе с клиентами и управляющий операциями. Кроме того, были созданы некоторые функциональные группы, подотчетные управляющему комитету и занимавшиеся стандартизацией, проблемами безопасности и др. Каждая группа в SAS имела свои отношения с CSC, а ответственность за ИТ-услуги и соответствующие затраты была делегирована потребителям ИТ-услуг.

ABB поняла, что отношения аутсорсинга могут быть чрезвычайно динамичными, и это стало одной из причин того, что она попыталась разработать контракт и подход к управлению, которые обеспечивали бы возможность таких действий. Как сказал менеджер ABB по работе с клиентами, «через 10 лет ABB станет совсем другой компанией, в том числе и в технологическом отношении». Реальную проблему другой менеджер сформулировал так: «Как разработать контракт и сформировать отношения таким образом, чтобы удовлетворить жесткие требования в отношении сокращения затрат, но при этом одновременно обслуживать среду расширения бизнеса?» Несмотря на это, выбранная модель управления оказалась довольно простой. В основном это были локальные совещания с возможностью эскалации до глобального уровня. Каждая страна отвечала за свои операции (уровни обслуживания) и финансовые показатели. Например, в Норвегии представители ABB и IBM встречались два раза в неделю. Одно совещание было оперативным, и в нем участвовал технический персонал. Второе совещание было посвящено коммерческим проблемам, и в нем участвовали руководители проекта. Цель встреч состояла в том, чтобы обеспечить решение всех проблем на локальном уровне. Ежемесячно каждая страна представляла в штаб-квартиру данные о затратах. Раз в месяц проводилось также совещание руководителей проекта (с их физическим присутствием или по телефону), в котором участвовали все руководители проекта от своей страны.

Поппо и Зенгер (Poppo & Zenger, 2002) утверждают, что управление на основе контрактов и управление на основе отношений не подменяют, но дополняют

ют друг друга. Они считают, что соглашения об обмене на основе отношений, опирающихся на доверие, обычно противопоставляются сложным контрактам в межорганизационном обмене, и есть мнение, что формальные контракты фактически подрывают доверие и, таким образом, как бы поощряют недобросовестное поведение, которому они, вообще говоря, должны препятствовать. Первоначальный контракт на аутсорсинг между Rolls-Royce и EDS был полноценным контрактом. Но он не обеспечивал достаточной прозрачности, что создало основы для недоверия. Но, конечно, когда что-нибудь шло не так, как надо, контракт играл важную роль. В 2000 г. этот контракт был пересмотрен, стороны заключили новое долгосрочное соглашение и наладили теплые, достаточно тесные отношения. Высокий уровень прозрачности, в частности в финансовых вопросах, должен помочь устранить недоверие.

Теория отношений обмена базируется на нормах отношений, соблюдаемых обеими сторонами. Эти нормы, определяющие поведение, касаются главным образом гибкости, обмена информацией и солидарности и обеспечивают интеграцию в отношениях. Проект выстраивания отношений между ABB и IBM рассматривается как ключевой фактор, обеспечивший формирование и сохранение хороших рабочих отношений между сторонами. Цель этого проекта состояла в том, чтобы создать структуру, позволяющую снимать естественную напряженность в отношениях между сторонами, вырабатывать общие точки зрения на совместную работу, сформировать прочные рабочие отношения между командами ABB и IBM в разных странах, создавать и поддерживать соответствующие структуры стратегических отношений и деблокирующие механизмы, поддерживать сотрудничество в масштабах всей группы, пересматривать и перераспределять роли и обязанности и выравнивать ситуацию во всех странах.



Затраты, выгоды и риски

Возможность сокращения затрат — вот главный фактор, побуждающий компании использовать ИТ-аутсорсинг. В этой главе мы обсудим экономику производства и экономику транзакций, скрытые издержки, а также затраты, связанные с прекращением действия контракта, исследуем поведение с точки зрения выгод и рисков.

Экономика производства и экономика транзакций

Неоклассическая экономическая теория рассматривает фирму как производственную структуру, главной целью которой является максимизация прибыли. С этой точки зрения выбор альтернативных возможностей ИТ-сорсинга представляет собой традиционную дилемму «сделать или купить», решение которой определяется соображениями эффективности — перспективами сокращения производственных затрат или получения операционных преимуществ. Ради экономической эффективности компании стараются приобрести все составляющие производства по минимальным ценам, чтобы добиться выполнения операций наименее затратным методом. В свете этой теоретической посылки решение о передаче услуг по поддержке ИС на аутсорсинг принимается на основании сопоставления их рыночной стоимости с внутренней. Поскольку ИТ-провайдеры могут реализовать эффект масштаба за счет специализации, обладают опытом и квалификацией в области управления и эксплуатации ИТ, а также соответствующими техническими средствами, можно ожидать, что чем большее сокращение производственных затрат в состоянии обеспечить ИТ-провайдер, тем выше вероятность передачи ИС на аутсорсинг (Ang, 1993).

Экономика транзакционных издержек расширяет неоклассическую концепцию фирмы, утверждая, что рыночные транзакции совершаются не в идеальном мире. Транзакционные издержки — это расходы на обеспечение процедур, относящихся к контракту, т.е. на формирование и поддержание отношений обмена, включая переговоры, переписку и составление документов, мониторинг и выполнение договора. Аутсорсинг может обеспечить сокра-

щение производственных затрат за счет эффекта масштаба, однако вступая в соглашение с провайдером, компания-клиент несет дополнительные расходы в виде транзакционных издержек. Соответственно, экономика транзакционных издержек исходит из того, что при рассмотрении альтернативных организационных схем следует учитывать отдачу не только от производственных, но и от транзакционных издержек. Конъюнктура для них определяется рынком, иерархиями или тем и другим одновременно. С данной точки зрения решения о сорсинге ИС должны зависеть от транзакционных издержек. Например, если внешний ИТ-провайдер предоставляет обслуживание по минимальным расценкам, но во время выполнения контракта требует большого объема контроля и мониторинга, то перерасход средств на мониторинг в состоянии свести на нет выгоды от дешевизны. То есть чрезмерные транзакционные издержки могут привести к неудаче на рынке. В итоге компании фактически лишаются экономии на производственных затратах и для обеспечения своих потребностей часто вновь обращаются к внутренним ресурсам. Отсюда следует, что чем выше транзакционные издержки, связанные с обращением к провайдерам ИТ-услуг, тем меньше компаний будет использовать аутсорсинг (Ang, 1993).

Согласно теории транзакционных издержек характер экономической деятельности зависит от соотношения между экономическими параметрами производства, например масштабами, и стоимостью транзакций, понимаемых как обмен товарами и услугами между экономическими субъектами, которые с технологической точки зрения являются отдельными единицами внутри и/или вне организации (Williamson, 1981). При анализе транзакций основное внимание уделяется достижению эффективности в управлении ими, и именно от этой эффективности зависит успех организации. Организации существуют как посредники при совершении экономических транзакций между субъектами внутри и/или вне организации. Теория транзакционных издержек предлагает метод оценки относительных преимуществ различных внутренних и внешних схем обработки транзакций. Она также служит превосходной основой для анализа вариантов аутсорсинга, так как в этом случае происходит выбор между обращением к аутсорсеру (рыночный механизм) и использованием внутренних возможностей (организационная иерархия). Эта теория представляется очень полезной, во-первых, для исследования аутсорсинга как экономической реорганизации ИТ-отделов, а во-вторых, для разработки плана действий с целью снижения транзакционных издержек и, следовательно, увеличения выгод, получаемых от аутсорсинга (Grover et al., 1998).

Мы сможем лучше понять аутсорсинг в более широком контексте бизнес-стратегии и бизнес-среды, если обратимся к сравнительным экономическим теориям и моделям. На принятие решения об аутсорсинге часто оказывают влияние производственные затраты, транзакционные издержки и наличие финансовых резервов (Ang & Straub, 1998).

- *Преимущество в отношении производственных затрат.* В неоклассической экономике любое предприятие считается производственной структурой, главной целью которой является максимизация прибыли.

Предприятия поставляют товары и услуги на те рынки, где у них есть относительное преимущество по затратам, и рассчитывают на рынки, где его у них нет. Согласно этой теории, компании должны рассматривать варианты сорсинга исходя из экономических параметров производства: получение товаров или услуг трактуется как результат выбора между производством и закупкой, т.е. решения, принятого после сопоставления внутрифирменных производственных затрат с рыночной ценой. Применительно к ИС компания выберет аутсорсинг или инсорсинг, сравнив затраты на обеспечение работы ИС своими силами с ценой, которую придется заплатить за те же услуги провайдером. Экономика производства предполагает, что чем больше при ИТ-аутсорсинге сравнительные преимущества по производственным затратам, тем выше его привлекательность.

- *Преимущество в отношении транзакционных издержек.* Транзакционная экономика расширяет концепцию фирмы по сравнению с неоклассической теорией, признавая важность при любом рыночном обмене транзакционных издержек, понимаемых как усилия, время и затраты на поиск, составления, обсуждения, мониторинга и выполнения контракта на обслуживание между клиентом и поставщиком. Эти издержки могут свести на нет сравнительное преимущество по производственным затратам, которое обеспечит поставщик услуг. Компания, вынужденная тратить значительные силы и средства на контроль, координацию и мониторинг деятельности провайдера, может счесть внешний источник услуг слишком дорогим. Соответственно, фирма, вполне вероятно, предпочтет инсорсинг, если окажется, что при покупке услуг на рынке транзакционные издержки превышают экономию на производственных затратах. Согласно экономике транзакций привлекательность аутсорсинга тем выше, чем ниже связанные с ним транзакционные издержки.
- *Преимущество в отношении финансовых резервов.* Объяснением загадки сорсинга может также служить и финансовый резерв, который компания использует по своему усмотрению. Выражение «финансовый резерв» обозначает избыток денежных средств по сравнению с их количеством, необходимым для поддержания деятельности организации. Можно определить резерв как разность между общими финансовыми ресурсами и обязательными платежами или как доступный организации запас, позволяющий ей решить многие проблемы, а также облегчить достижение целей, не диктуемых принципами оптимизации. Располагая резервом, компания может расширить масштабы и охват своей деятельности, направив свободные средства на создание внутренних ИТ-ресурсов в виде оборудования, ПО и персонала, обслуживающего ИС. Если же резерв невелик, компания, возможно, откажется от развертывания собственной ИС вследствие беспокойства, вызванного потерей финансовых ресурсов. Тем самым можно ожидать, что при небольшом резерве компании будут сокращать свои внутренние ИС-службы, продавая ИТ-активы и снижая расходы на персонал. Финансовая экономика утверждает, что чем меньше финансовый резерв, тем больше привлекательность аутсорсинга.

Для эмпирической проверки этих теоретических зависимостей Энг и Штрауб (Ang & Straub, 1998) опросили старших ИТ-менеджеров 243 банков США. Исследование показало, что на принятие решений относительно ИС-аутсорсинга сильно влияет предлагаемая провайдером экономия на производственных затратах. Влияние транзакционных издержек также было зафиксировано, но оказалось намного слабее, а для финансового резерва оно практически отсутствовало.

В 1997 г. Энг и Камингс (Ang & Cummings), используя ту же информацию, полученную от старших ИТ-менеджеров 243 банков США, провели аналогичное исследование. Коммерческие банки США работают в высокоинституционализированной среде. Исторически сложилось так, что строгое банковское законодательство ограничивало операции и подавляло конкуренцию. В последние годы государственное регулирование, которое прежде препятствовало конкуренции со стороны других финансовых институтов, ослабло. Так как банки стремятся сохранить и укрепить свои конкурентные преимущества, аутсорсинг сделался доминирующей организационной стратегией для достижения этих целей. В своем эмпирическом исследовании Энг и Камингс проверяли предположение о зависимости между связью институционального влияния с аутсорсингом ИС, с одной стороны, и тремя показателями (экономией производственных затрат за счет использования внешнего источника, размером финансового резерва в банке и специфичностью ИС-активов) — с другой. Институциональное влияние на ИС-аутсорсинг оказывают родственные банки и федеральные административные органы. Первые образуют замкнутые профессиональные сети — национальные и региональные банковские ассоциации с официально оформляемым членством — и поэтому сильно влияют друг на друга. Роль вторых также достаточно велика.

Было установлено, что чем больше экономия производственных затрат при использовании внешнего источника, тем сильнее зависимость между институциональным влиянием и ИС-аутсорсингом. Это означает, что экономия должна по-разному сказываться на данной зависимости в случае крупных и мелких банков. Как выяснилось в ходе дальнейшего анализа, для крупных банков она значительно усиливает связь, а для мелких нет.

Кроме того, Энг и Камингс пришли к выводу, что чем меньше финансовый резерв в банке, тем сильнее связь между институциональным влиянием и ИС-аутсорсингом, и наоборот, чем он больше, тем эта связь слабее, причем (как показал дальнейший анализ) независимо от размера банка.

Третий результат, полученный Энгом и Камингсом, заключался в следующем: чем выше специфичность ИС-активов, тем слабее зависимость между институциональным влиянием и ИС-аутсорсингом. Тем самым специфичность активов очень неодинаково отражается на данной зависимости для крупных и мелких банков. Дальнейший анализ позволил заключить, что в крупных банках она значительно ослабляет связь, а в мелких нет.

Из сказанного можно сделать несколько выводов. С управленческой точки зрения важно учитывать значение стратегических экономических факторов, так что организациям следует проявлять осторожность при копировании стратегий и использовании опыта родственных компаний. Особенно это относится к малому бизнесу, который демонстрирует явную склонность к подра-

жанию: здесь упреждающий анализ эффективности альтернативных организационных схем гарантированно обеспечит своевременную стратегическую реакцию на изменение условий (Ang & Cummings, 1997).

В перспективе экономика производства и экономика транзакций под влиянием рыночных факторов спроса и предложения могут порождать любопытные внутренние конфликты в организациях, упорно стремящихся сохранить свою независимость и в то же время понимающих, что для получения необходимых ресурсов нужно соглашаться на установление межкорпоративных связей. Аутсорсинг ставит ряд проблем и перед организацией-клиентом, и перед организацией-провайдером: это оценка «истинных» затрат и экономии на аутсорсинге; регулирование рыночной власти сторон при обмене; обеспечение оптимального баланса между возможностями, которые обеспечивают открытие организационных границ и свободный обмен информацией, с одной стороны, и необходимостью защиты уникальных особенностей организации — с другой. Исследование, выполненное Энгом и Штраубом (1998), представляет собой попытку сравнить воздействие производственных и транзакционных затрат на управленческие решения об использовании ИТ-аутсорсинга. И те и другие, утверждают авторы, должны оказывать решающее влияние на принятие такого рода решений. Менеджерам необходимо особенно внимательно следить за тем, чтобы в расчетах рентабельности инвестиций фигурировали предположительные величины обоих типов расходов.

Обер, Райвард и Патри (Aubert, Rivard, & Patry, 2004), опираясь на теорию транзакционных издержек, выдвинули четыре гипотезы об уровне ИТ-аутсорсинга. Первая относится к специфичности активов. Транзакции, требующие использования специфических активов, обычно требуют и более высоких транзакционных издержек, поэтому вероятность передачи их внешнему провайдеру не очень велика. Отсюда следует, что степень специфичности активов оказывает негативное влияние на уровень ИТ-аутсорсинга (гипотеза 1).

Вторая гипотеза предполагает, что одним из сдерживающих факторов для организации, желающей передать ИТ-функции на аутсорсинг, является неопределенность. Вполне вероятно, что трудности, связанные с составлением контракта или разработкой системы оценок, вынудят ее использовать собственные возможности для выполнения операций с высоким уровнем неопределенности. Следовательно, уровень неопределенности также оказывает негативное влияние на уровень ИТ-аутсорсинга (гипотеза 2).

Последние две гипотезы относятся к первопричине инвестиций в аутсорсинг. Для всякой деятельности нужны два вида навыков: деловые, относящиеся к знанию бизнес-среды компании, и технические, связанные больше с общими компонентами данной деятельности. Те виды деятельности, для которых характерен высокий уровень бизнес-контента, должны оставаться внутри фирмы, ибо ее сотрудники владеют этим контентом лучше, чем кто-либо иной. И наоборот, высокотехнологичные функции следует передавать на аутсорсинг, потому что уровень необходимых технических навыков у провайдера, скорее всего, будет выше. Итак, уровень аутсорсинга ИТ-операций будет обратно пропорционален объему необходимых для их выполнения специфических бизнес-навыков (гипотеза 3) и прямо пропорционален объему технических навыков (гипотеза 4).

Обер и др. (Aubert et al., 2004) собрали данные из трех источников и провели статистический анализ для проверки возможных зависимостей (см. рис. 10.1). Самым неожиданным результатом этого анализа оказался характер связи между специфичностью активов и уровнем аутсорсинга. Предполагалось, что наличие специфических активов будет удерживать организации от передачи ИТ-операций на аутсорсинг, однако полученные данные свидетельствуют об обратном: между специфичностью активов и уровнем аутсорсинга существует устойчивая и сильная положительная связь. Предположения о том, что потребность в более высоких технических навыках благоприятствует аутсорсингу, а наличие неопределенности и проблем измерения (оценки) параметров ему мешает, подтвердились. В целом удалось объяснить 19,4% (R²) вариативности.

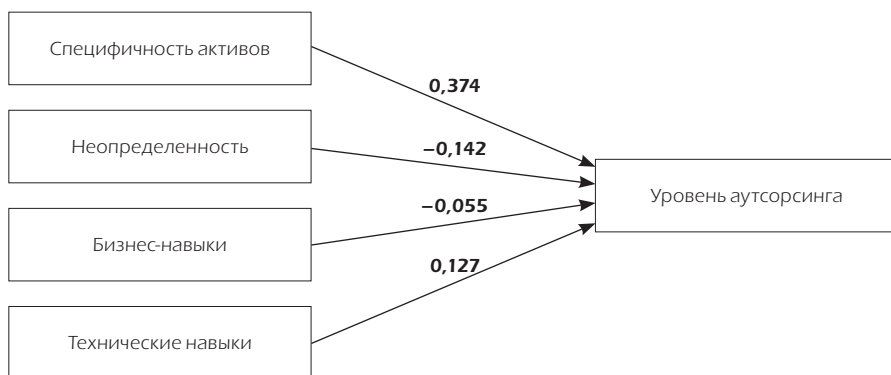


Рис. 10.1. Результаты статистического анализа влияния различных факторов на уровень аутсорсинга

Целью исследования, проведенного Обером и др. (Aubert et al., 2004), была проверка модели, объясняющей поведение в отношении ИТ-аутсорсинга. Эта модель, опирающаяся на теории транзакционных издержек и неполных контрактов, включает в себя гипотезы, образующие фундамент этих областей теории. Полученные результаты подтверждают, по крайней мере частично, модель транзакционных издержек. Из них следует, что на принятие решений об ИТ-аутсорсинге влияют уровень неопределенности и проблемы измерения параметров. Компании охотнее передают на аутсорсинг операции с низким уровнем неопределенности. Рынок, таким образом, оказывается далеко не лучшим инструментом для реализации транзакций с высоким уровнем неопределенности или серьезными проблемами в отношении измерений. Более эффективным вариантом будет использование внутренних возможностей. Исследование выявило положительную связь между наличием технических навыков и решениями об аутсорсинге. Это говорит в пользу теории неполных контрактов, которая утверждает, что контролировать работу должна та сторона, которая сделала основные инвестиции для данной транзакции. Однако роль бизнес-навыков при принятии решения об аутсорсинге оказалась незначительной. Наверное, это можно объяснить тем, что для выполнения ИТ-опе-

раций высокий уровень бизнес-навыков не нужен. Анализ специфичности активов дал результаты, противоречащие всему остальному: из них следовало, что чем выше специфичность активов, тем выше уровень аутсорсинга. Этот вывод не согласуется с гипотезой транзакционных издержек.

Скрытые издержки

В исследовании, выполненном Керном и Уиллкоксом (Kern & Willcocks, 2002), выявлены скрытые управленческие издержки, возникающие при аутсорсинге, и установлены три их области, которым компании-клиенты не уделяют должного внимания в самом начале. Во-первых, не планируются расходы — весьма существенные — на постконтрактное управление. Из результатов, полученных Керном и Уиллкоксом, следует, что управленческие издержки, связанные с налаживанием и поддержанием отношений аутсорсинга, как правило, выше, нежели предполагалось. 70% управленческого времени приходится на управление отношениями, а на все остальное, т.е. на управление контрактом, — 30%. Во-вторых, обычно не учитываются текущие расходы на мониторинг, обусловленные тем, что управленческий план компании-клиента предусматривает не только контроль за полным выполнением поставщиком своих обязательств по предоставлению оговоренных услуг, но и контроль затрат по данному контракту. Наконец, в-третьих, затрат требуют повторные переговоры и корректировка контракта, необходимые, чтобы он всегда отражал текущие положения соглашения об ИТ-аутсорсинге. Очень важно, например, составить список всех уровней обслуживания, технологических активов и персонала: в случае прекращения контракта это упростит переход к другому провайдеру или на инсорсинг. Для долгосрочных сделок, как правило, невозможно составить договор, предусматривающий все мыслимые ситуации. Поэтому контракты на аутсорсинг, как и многие другие, заключаемые на длительное время, обычно характеризуются неполнотой и нуждаются в периодических обновлениях.

Бартелеми (Barthélemy, 2003) поставил игнорирование скрытых издержек на шестое место в своем перечне «смертных грехов» аутсорсинга и посвятил отдельную статью (Barthélemy, 2001) разбору различных их типов при ИТ-аутсорсинге. Большинство компаний, впервые обратившихся к аутсорсингу, не были осведомлены о соответствующих расходах и вступали в договорные отношения, полагая, что представляют себе все основные траты. Они признавали необходимость отвести средства на поиск провайдера, составление контракта и управление им, однако считали их незначительными, хотя те в некоторых случаях равнялись половине или даже всей потенциальной экономии от аутсорсинга. Превентивные меры принимают лишь компании, уже наученные горьким опытом. Бартелеми (2001) определяет четыре категории скрытых издержек.

1. *Поиск провайдера и заключение контракта.* Во многих случаях оказываются недооценены средства, необходимые для нахождения и оценки под-

ходящих ИТ-провайдеров, окончательного выбора, ведения переговоров и составления контракта. Компании должны расходувать их, не истратив еще ни одного доллара на реальную работу: можно сказать, что одна лишь мысль об ИТ-аутсорсинге уже стоит денег. Компании могут отказаться от экономии на поиске провайдера и составлении контракта, потому что это позволяет значительно снизить другие скрытые издержки. Дополнительные затраты денег и времени на ранних этапах позднее позволят избежать таких проблем, как необходимость в перезаключении контракта или в постоянном мониторинге работы провайдера для обеспечения требуемой эффективности.

2. *Передача ИТ-функций провайдеру.* Переход от выполнения ИТ-операций своими силами к аутсорсингу связан со скрытыми издержками, оценить которые очень трудно. Компании обычно не понимают, сколько денег потребуется для его полного завершения. Могут пройти месяцы, прежде чем провайдер будет знать о компании столько же, сколько ее собственный ИТ-отдел, и часто трудно назвать точный момент реальной передачи ИТ-функций. Менеджеры иногда способны рассчитать время, необходимое для перехода, но, как правило, не в состоянии проанализировать его стоимость. Средняя продолжительность переходного периода (при условии, что компания действительно тратит средства) составляет примерно год, и все то время, пока провайдер полностью не возьмет на себя все оговоренные ИТ-функции, компания несет незаметные и трудноопределимые расходы. Сюда входит и время, затраченное сотрудниками фирмы на помощь провайдеру, и убытки, вызванные нарушением нормального хода работы, а также неспособностью провайдера в начале контракта реагировать на события столь же быстро и адекватно, сколь ИТ-отдел компании-клиента. Большое влияние на издержки перехода оказывают характеристики функций, передаваемых на аутсорсинг. Чем выше уровень их специфичности и адаптации к потребностям компании-клиента, тем выше затраты на передачу их провайдеру, которому потребуется время для их изучения. Издержки переходного периода сравнительно невелики при передаче на аутсорсинг стандартных операций, таких как закупка и обслуживание персональных компьютеров. И чем сложнее передаваемые функции, тем переход тяжелее. Если требуется передать провайдеру большое количество специалистов компании-клиента, это тоже повышает издержки перехода. Специалисты, переданные провайдеру, часто испытывают обиду и могут противодействовать аутсорсингу как открыто (например, устраивая забастовки), так и скрыто (например, замедляя темп работы).
3. *Управление деятельностью.* Это, наверное, самая обширная категория скрытых издержек, так как она охватывает три области: мониторинг, цель которого — убедиться, что ИТ-провайдер выполняет свои обязательства по контракту; переговоры об условиях контракта с ИТ-провайдером (и в случае необходимости применение к нему штрафных санкций); обсуждение необходимых изменений в контракте. В отличие от платы за аутсорсинг, затраты на управление взаимоотношениями с ИТ-провайдером отнюдь не всегда очевидны. Компания знает, сколько она платит

провайдеру, и в действительности многие предприятия, прибегнув к аутсорсингу, как раз и выясняют, во что им обходятся ИТ. Расходы на управление, наоборот, являются чисто внутренними. Из-за своей неопределенности они во многих компаниях вообще не учитываются до тех пор, пока не станут заметными (обычно это происходит одновременно с резким ростом общих затрат на аутсорсинг).

4. *Переход после окончания аутсорсинга.* Четвертую категорию скрытых издержек составляют затраты, связанные с переходом к новому провайдеру или возвратом ИТ-функций обратно в компанию. В первом случае это средства на поиск нового провайдера, на составление контракта и на ресурсы, необходимые для перехода, во втором — на налаживание с нуля ИТ-деятельности. Оба варианта перехода занимают примерно одинаковое время, а оценить соответствующие расходы менеджерам трудно. Как правило, они не хотят думать об окончании контракта. Когда компания передает ИТ на аутсорсинг, чтобы сосредоточить усилия на основном бизнесе или снизить затраты, обычно предполагается, что отношения будут постоянными. Поэтому компании не планируют реинтеграцию ИТ-функций и стараются избежать даже перехода к другому провайдеру. Таким образом, независимо от обстоятельств само по себе завершение контракта означает, что аутсорсинговый проект провалился. Большинству менеджеров трудно рассматривать такую возможность.

К сожалению, компании слишком часто не учитывают скрытые издержки ИТ-аутсорсинга. Между тем игнорировать их весьма неразумно. Намного эффективнее управлять всеми четырьмя категориями издержек в упреждающем режиме во всей их совокупности, потратив больше средств и времени на ранних этапах проекта. Четкое понимание компанией своих целей и выделение достаточного времени на проработку контракта помогут ограничить затраты на управление проектом и переход к другому провайдеру после истечения срока контракта (Barthélemy 2001).

Издержки, обусловленные окончанием контракта

У компаний-клиентов и провайдеров аутсорсинга появилась новая тема для дискуссий: на кого возложить выплату выходных пособий уволенным сотрудникам в случае прекращения контракта, если он не предусматривает передачу предприятия, а следовательно, и перевод к клиенту соответствующих сотрудников аутсорсера. Эта проблема приобретает все большее коммерческое значение, потому что компании-клиенты все чаще склоняются к замене провайдеров, так что речь идет о приличных суммах (Foster, 2003).

Провайдер, стремящийся получить контракт на аутсорсинг, должен учитывать все расходы, связанные как с его выполнением, так и со своевременным

или досрочным прекращением. Допустим даже, что провайдеру не составит труда прекратить оплату связанных с контрактом товаров и услуг (например, лицензий, аренды, технического обслуживания) сторонним поставщикам, когда он перестает получать от клиента доход, покрывающий эти издержки. Однако остается одна большая область, в которой нельзя так легко отделаться от платежей: это зарплата сотрудников, до сего момента обслуживавших заказчика. После окончания контракта на аутсорсинг здесь существуют следующие возможные сценарии (Foster, 2003):

1. Сотрудники автоматически переходят на работу к новому провайдеру; при этом с прежнего провайдера снимаются все будущие затраты, связанные с оплатой их труда.
2. Прежний провайдер переводит этих сотрудников на работу в другие структуры своей организации.
3. Сотрудники не переходят к другому провайдеру, и подходящих вакансий в прежней компании для них нет. Тогда после истечения срока или прерывания контракта их просто увольняют по сокращению штатов. Если в контракте не оговорено, что выплату выходных пособий возмещает компания-клиент, эти расходы ложатся на прежнего провайдера.

Чаще всего события развиваются в соответствии со сценарием 1 или 2. Проблемы возникают, когда ни одна из сторон не соглашается трудоустроить сотрудников и при этом не может или не хочет реализации третьего сценария. Обычно это происходит, когда компания-клиент считает, что перевод сотрудников к новому провайдеру не соответствует ее коммерческим интересам (например, новый провайдер предлагает другой способ оказания нужных услуг по более низким расценкам, но при условии, что к нему на работу перейдет лишь часть сотрудников или не перейдет вообще никто). В такой ситуации нет способа перевести персонал от прежнего провайдера к новому.

Прежний провайдер, скорее всего, постарается трудоустроить оставшихся не у дел сотрудников на других участках, однако это не всегда возможно, особенно в компаниях, где характер работы существенно различается с географической или технической точки зрения. Если подходящих мест для сотрудников нет, их увольняют по сокращению штатов, причем выходное пособие выплачивает прежний провайдер (Foster, 2003).

Выгоды

Конечным этапом работы с Y-моделью является оценка результатов. Результаты реализации проекта сравнивают с целевыми показателями и определяют, насколько сократился разрыв между текущей и желательной ситуацией. Этим фактически инициируется процедура пересмотра ИС/ИТ-стратегии, представляющая собой новый процесс в рамках Y-модели. В коммерческих организациях такой пересмотр, как правило, должен предприниматься раз в два года.

Рассмотрим пример оценки результатов. Пусть компания реализовала аутсорсинговое решение. Контракт мог быть заключен для достижения следующих результатов:

- получение организационных и рыночных преимуществ;
- переход от архитектурного этапа к этапу интеграции;
- улучшение коммуникаций и комплексного использования информации;
- совершенствование бизнес-процессов;
- повышение эффективности основного бизнеса;
- выход на стадию III технологии управления знаниями;
- обеспечение электронного бизнеса через Интернет;
- разработка дополнительных услуг, позволяющих использовать благоприятные возможности;
- совершенствование методов работы в соответствии с общей концепцией бизнеса компании;
- создание новой продукции в соответствии с рыночной стратегией компании;
- создание входных барьеров для конкурентов в соответствии с моделью конкурентоспособности;
- увеличение срока существования продуктов, вошедших в «звездную» категорию;
- привлечение высококлассных специалистов с рынка труда;
- переход от имитационной модели к конкурентной модели в соответствии с картой знаний.

Из приведенного списка понятно, что существует множество причин для обращения к аутсорсингу. Обычно при оценке результатов мы определяем, в какой мере удалось достичь поставленных целей. Однако не следует ограничиваться только оценкой запланированных положительных результатов, полученных благодаря аутсорсингу. Оценивать нужно все результаты — как положительные, так и отрицательные (см. рис. 10.2). Все перечисленные выше запланированные положительные результаты относятся к верхнему левому квадранту (запланированные выгоды). Здесь мы оцениваем степень достижения целей, поставленных в соответствии с ИС/ИТ-стратегией. Однако мы можем получить от аутсорсинга и другие выгоды, о которых не думали при разработке стратегии. Они могут представлять не меньшую ценность, чем намечавшиеся заранее, так что результаты — это и запланированные, и незапланированные последствия.

В правой части рис. 10.2 представлены отрицательные результаты реализации ИС/ИТ-стратегии. Некоторые проблемы были известны, ими занимались. Но вполне вероятно, что при реализации систем мы столкнемся с про-

Результаты	Запланированные	Запланированные выгоды	Известные проблемы
	Неожиданные	Неожиданные выгоды	Неожиданные проблемы
		Положительные	Отрицательные
Результаты			

Рис. 10.2. Оценка результатов применения ИС/ИТ-стратегии

блемами, которые не учитывали при разработке ИС/ИТ-стратегии и которые усилят отрицательные результаты ее выполнения.

Итак, оценка результатов на данной (7-й) стадии Y — модели предполагает учет всех последствий: как положительных, так и отрицательных, как запланированных, так и незапланированных. Полная картина сравнивается с первоначальными целями (потребностями в изменениях), определенными на 3-й стадии модели, при этом идентифицируются расхождения, из которых делается ряд выводов.

- В процессе оценки результатов происходит обучение.
- Может потребоваться пересмотр подхода к реализации проекта, включая стратегию аутсорсинга.
- Может потребоваться пересмотр ИС/ИТ-стратегии.
- Может потребоваться разработка новой ИС/ИТ-стратегии.

Отношение к стратегическому риску

Решение об ИТ-аутсорсинге является стратегическим и связано с риском. Отношение к риску руководителей компании-клиента способно влиять на принятие решений о переходе на аутсорсинг, об управлении проектом, а также о продлении или прерывании контракта. Риск можно определить как ситуацию, в которой лицам, принимающим решения, известны возможные последствия этих решений, а также соответствующие вероятности. Однако в рамках стратегического управления это бывает редко, так что слово «риск» во многих случаях употребляется просто в значении неопределенности, непредсказуемых последствий с неизвестными вероятностями. В этом смысле ученые, занимающиеся проблемами стратегического управления, называют риском отклонение тех или иных рабочих показателей, неподконтрольное лицам, принимающим решения. В последние годы в специальной литературе все чаще

появляются утверждения, что менеджеры воспринимают риск только как возможные отрицательные последствия, т. е. уделяют основное внимание негативным отклонениям от целевых значений, а не отклонениям в целом. В данной статье мы используем широкое определение риска, понимая его как непредсказуемость результатов того или иного решения. Таким образом, рискнуть — это сознательно взяться за задачу с непредсказуемыми последствиями (Das & Teng, 2001a).

Отношение к стратегическому риску составляет важную область исследования стратегического поведения. В широком понимании стратегический риск — это стратегические мероприятия, вызывающие колебания доходов компании, вовлекающие ее в сферу неизведанного и способные даже привести к ее краху. Поскольку риск является проблемным аспектом управления коммерческими организациями, важно понять причины, по которым стратеги компании принимают рискованные решения. Проведенные психологами многолетние исследования вопросов риска дали две конкурирующие парадигмы, относящиеся к атрибутам рискованного поведения. Первую предложили специалисты в области психологии личности, которые уделяют основное внимание индивидуальным отличиям такого поведения, вторую — экспериментальные психологи, изучающие риск с помощью таких понятий, как субъективно ожидаемая польза.

С точки зрения психологии личности в риске важны индивидуальные отличия, поэтому она относит рискованное (осторожное) поведение в первую очередь за счет характера и склонностей лиц, принимающих решения. Ученые установили, что люди весьма последовательны в своем отношении к риску, и одним рисковать проще, чем другим. По этому стабильному личностному признаку исследователи делят лиц, принимающих решения, на две группы — избегающих риска и склонных к риску. Кроме того, ряд исследователей считает, что рискованное поведение людей в значительной степени объясняется индивидуальной предрасположенностью к риску.

Экспериментальные психологи оспаривают устойчивость таких черт характера и доказывают, что на рискованное поведение сильнее влияют ситуационные факторы. Предрасположенность к риску, утверждают они, в отличие от других психических свойств не проявляется у лиц, принимающих решения, во всех соответствующих ситуациях. Их концепция представляет собой попытку объяснить рискованное поведение людей вообще и поэтому рассматривает внешние стимулы как более важные. Многие эмпирические исследования показывают, что на степень рискованности стратегических решений влияют такие ситуационные факторы, как статистика прежних результатов и контекст решения. Точка зрения экспериментальных психологов, согласно которой принятие рискованных решений ситуативно обусловлено, подтверждается большим количеством научных данных. Каждая из этих теорий имеет свои преимущества и свою обширную эмпирическую базу, поэтому время от времени предпринимаются попытки их интеграции. Авторы таких работ утверждают, что рискованное поведение — это продукт взаимодействия индивидуальной предрасположенности к риску с ситуативными факторами. В статье Дэса и Тенга (Das & Teng, 2001a) предложена альтернативная схема для согласования этих двух точек зрения на факторы, определяющие отношение к стратегическому риску (см. рис. 10.3).

		Контекст решения	
		Положительный	Отрицательный
Предрасположенность к риску	Лица, избегающие риска	Допущение невысокого уровня краткосрочного риска, допущение невысокого уровня долгосрочного риска — ячейка А	Допущение высокого уровня краткосрочного риска, допущение невысокого уровня долгосрочного риска — ячейка В
	Лица, склонные к риску	Допущение невысокого уровня краткосрочного риска, допущение высокого уровня долгосрочного риска — ячейка С	Допущение высокого уровня краткосрочного риска, допущение высокого уровня долгосрочного риска — ячейка D

Рис. 10.3. Отношение к стратегическому риску в зависимости от склонности к риску, контекста решения и уровня риска (Das & Teng, 2001a).

Рис. 10.3 демонстрирует взаимодействие двух факторов: предрасположенности к риску и контекста решения. Из приведенной схемы видно, что в краткосрочной перспективе степень рискованности решения определяется контекстом, в котором оно принимается: если ситуация воспринимается как проигрышная (негативный контекст), возможен высокий риск, если же как выигрышная (позитивный контекст), то лишь невысокий. В долгосрочной перспективе поведение лиц, принимающих решение, зависит от их предрасположенности к риску: осторожные готовы пойти только на невысокий риск, «авантюристы» — и на высокий.

В другом своем исследовании Дэс и Тенг (Das & Teng, 2001b) разработали интегрированную схему, которая связывает доверие, контроль и риск в стратегических альянсах (рис. 10.4). В таких стратегических альянсах, как партнерство по аутсорсингу, между доверием, контролем и рисками образуются сложные взаимосвязи. Их изучение необходимо, чтобы понять, каким образом фирмы-партнеры могут эффективно управлять рисками и снижать их. На основе своей схемы Дэс и Тенг выдвигают следующие предположения:

1. Доверие к деловой репутации фирмы-партнера снижает осознанный риск во взаимоотношениях в рамках альянса, но не осознанный риск, связанный с эффективностью работы.
2. Доверие к компетенции фирмы-партнера снижает осознанный риск, связанный с эффективностью работы, но не осознанный риск во взаимоотношениях в рамках альянса.
3. Контроль поведения как механизм снижения осознанного риска во взаимоотношениях в рамках альянса более эффективен, нежели контроль результатов.
4. Контроль результатов как механизм снижения осознанного риска, связанного с эффективностью работы, более эффективен, нежели контроль поведения.

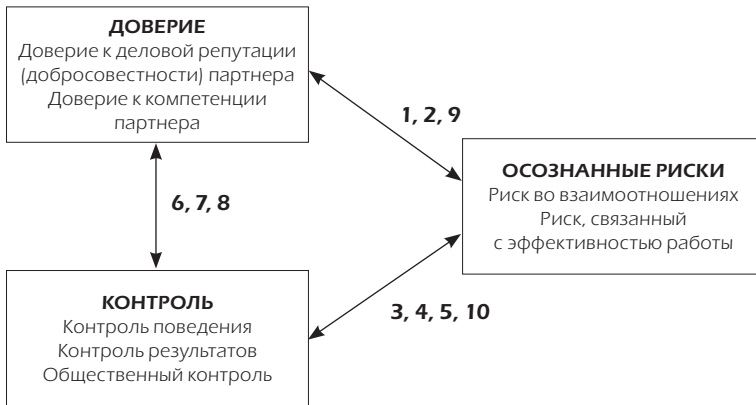


Рис. 10.4. Структура, характеризующая взаимосвязи доверия, контроля и риска в стратегических альянсах (Das & Teng, 2001b)

5. Общественный контроль в рамках альянса снижает как осознанный риск во взаимоотношениях в рамках альянса, так и осознанный риск, связанный с эффективностью работы.
6. В условиях альянса и контроль результатов, и контроль поведения подрывают доверие к деловой репутации и доверие к компетенции партнера.
7. В условиях альянса общественный контроль укрепляет доверие к деловой репутации и доверие к компетенции партнера.
8. В условиях альянса доверие к деловой репутации и доверие к компетенции партнера повышает эффективность всех форм контроля (контроль поведения, контроль результатов и общественный контроль).
9. В условиях альянса при сохранении постоянного уровня контроля чем ниже приемлемый уровень риска во взаимоотношениях, тем выше должен быть необходимый уровень доверия к деловой репутации; в той же ситуации чем ниже приемлемый уровень риска, связанного с эффективностью работы, тем выше необходимый уровень доверия к компетенции партнера.
10. При неизменном уровне доверия к деловой репутации партнера в рамках альянса чем ниже приемлемый уровень риска во взаимоотношениях, тем активнее должен использоваться контроль поведения и общественный контроль. При неизменном уровне доверия к компетенции партнера в рамках альянса чем ниже приемлемый уровень риска, связанного с эффективностью работы, тем активнее должен использоваться общественный контроль и контроль результатов.

Интегрированная схема, которую предложили Дэс и Тенг (2001b), характеризует взаимосвязи между доверием, контролем и риском, описываемые этими десятью утверждениями. В целом, согласно ей, доверие и контроль — это

два отдельных способа уменьшения риска в альянсах. Доверие можно рассматривать скорее как внутренний источник снижения риска, а контроль — как более открытый и активный путь.

Выводы

Для успешного управления затратами недостаточно вести лишь их традиционный учет. Необходимо опираться на существующие теории формирования затрат, такие как экономика производства и экономика транзакций, понимать, что такое скрытые издержки и издержки, обусловленные окончанием контракта. Успешное управление ИТ-аутсорсингом предполагает, что затраты оцениваются не изолированно, что их нужно сопоставить с выгодами и лишь затем делать выводы об уровне издержек и принимать решение.

Примеры: затраты на аутсорсинг

Финансовое положение компании Rolls-Royce требовало сокращения ИТ-затрат на 10%. Но имелись и другие стратегические факторы, определившие решение об аутсорсинге: характер внутренних ИТ-ресурсов и необходимость привлечения «проводника изменений». Решение об аутсорсинге принималось давно, и никто из опрошенных не участвовал непосредственно в его подготовке, поэтому трудно было установить, каким критериям отдавалось предпочтение. Такая крупная компания, как Rolls-Royce, способна (в некоторой степени) самостоятельно реализовать экономию на масштабах и комплексности производства, воспользовавшись теми же методами, что аутсорсеры. Поэтому в данном случае определение аутсорсинга просто как способа снабжения было бы неадекватным и не отражало бы действительного содержания стратегического обсуждения в Rolls-Royce. Для получения оценки управления ИТ-обслуживанием, которая была бы понятна совету директоров, Rolls-Royce изучила свои ИТ-затраты в целом, выразила их в процентах от продаж и сравнила с затратами конкурентов. По затратным показателям Rolls-Royce (в сотрудничестве с EDS, провайдером аутсорсинга) стремилась выйти, по крайней мере, на уровень самых сильных конкурентов. Обе компании поставили задачу совместно свести к минимуму текущие затраты, чтобы обеспечить максимальную открытость для новых инвестиций.

В случае SAS и CSC ИТ-затраты, очевидно, были важным фактором. Сравнительный анализ показал, что соотношение затрат и эффективности работы у SIG было слишком высоким. После изучения рынка конкурирующие провайдеры доказали, что, если SAS передаст ИТ-функции на аутсорсинг внешнему провайдеру, она сможет получить экономию на масштабах. Согласно неоклассической экономической теории аутсорсинг можно рассматривать как замену

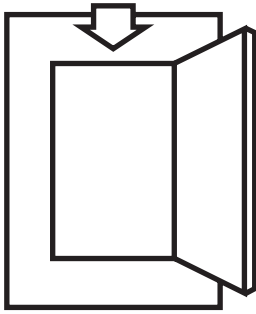
внутреннего производства внешними закупками и инициирование процесса закупок у внешнего провайдера (Gilley & Rasheed, 2000). Путем продажи SIG и обратной покупки услуг (аутсорсинга) SAS сократила свое участие в последующих этапах производства, поэтому в данном случае аутсорсинг можно рассматривать как вертикальное разделение. В течение пяти лет действия договора об аутсорсинге оборот по этой сделке, по оценкам SAS, составит примерно 10 млрд шведских крон. Компания сократила затраты на 20%, отчасти за счет снижения цен на услуги, а отчасти за счет передачи акций. По ее оценкам, в 2004–2008 гг. ИТ-бюджет будет ежегодно сокращаться. В рамках заключенного соглашения SAS обязалась ежегодно закупать у CSC определенный объем услуг, причем это могут быть разноплановые услуги, определенные рамочным соглашением (где оговорено содержание услуг, уровни обслуживания и цены), а также новые проекты и услуги. В конце каждого года проводился подсчет всех услуг, закупленных различными бизнес-подразделениями SAS. Если их общий объем не превышал установленного уровня, определялось дополнительное вознаграждение. Однако было разработано еще несколько механизмов для регулирования деятельности, осуществляемой в рамках договора, и деятельности, выходящей за эти рамки, а также для перехода услуг на следующий год.

Это долгосрочное соглашение позволило нам значительно сократить затраты и получить выгоды от использования имеющегося у провайдера опыта работы в глобальном масштабе. — Финансовый директор компании-клиента.

Нет никаких сомнений в том, что АВВ срочно требовалось сократить затраты на ИТ. На торги по поводу обслуживания ее ИТ-инфраструктуры на основе аутсорсинга были приглашены крупнейшие в мире аутсорсеры. Была определена сфера деятельности и поставлена цель — достичь экономии на масштабах. Согласно неоклассической экономической теории следует передать на аутсорсинг все ИТ-операции, если внешний провайдер выполняет их с меньшими затратами, чем сама компания. Выбрав IBM в качестве провайдера аутсорсинга, АВВ рассчитывала повысить эффективность затрат на свою ИТ-инфраструктуру. Независимо от того, какие услуги со стороны IBM предусматривались контрактом, она обязалась обеспечить АВВ высокую конкурентоспособность в условиях существующего рынка. В договоре между АВВ и IBM предусмотрены базовые объемы услуг на каждый из 10 лет срока действия контракта. Кроме того, для каждого года оговорено примерное число пользователей и снижение расценок. Благодаря наличию в соглашении пункта о снижении расценок, АВВ уже добилась сокращения затрат.

Для любого ИТ-аутсорсинга транзакционные издержки — это усилия, время и деньги, необходимые компании-клиенту для поиска провайдера, переговоров, заключения контракта на предоставление услуг, мониторинга и реализации контракта. Поэтому транзакционные издержки могут свести на нет ту сравнительную экономию на производственных затратах, которую обеспечивает провайдер. От внимания Rolls-Royce, безусловно, не ускользнули затраты на обслуживание и управление контрактом. В рамках договора об аутсорсинге Rolls-Royce передала компании EDS почти все свои ИТ-ресурсы и знания.

Позднее Rolls-Royce осознала, что ей недостает понимания того, что делает провайдер и какие технологии и какие расходы следует считать оптимальными. Само собой разумеется, что бизнес-потребности меняются, и эти изменения отражаются на технологиях и на затратах. В сложной среде, объединяющей бизнес и ИТ, руководители отдела контрактов Rolls-Royce были не в состоянии самостоятельно понять и контролировать эти процессы. Поэтому они создавали сильные команды из специалистов, обладающих квалификацией в области услуг, проектов, снабженческой деятельности, знанием бизнес-процессов и приложений. АBB, по всей видимости, осознавала сложность глобального соглашения, и она располагала управленческой командой с опытом глобального и местного сорсинга. Транзакционные издержки были значительными, однако выгоды от снижения производственных затрат, как видим, перевесили их при принятии решения об аутсорсинге.



Управление знаниями

В рамках отношений аутсорсинга поставщик услуг и компании-клиенты должны непрерывно обмениваться знаниями. Среди концепций, описанных в литературе, посвященной управлению знаниями, упоминаются, в частности, управление интеллектуальным капиталом и управление бизнес-процессами, о которых мы поговорим в этой главе. По мнению Куинна (Quinn, 1999), руководители компаний все чаще осознают, что выгоды от аутсорсинга, цель которого состоит в краткосрочном снижении затрат, значительно уступают тем выгодам, которые приносит аутсорсинг, предполагающий построение системы долгосрочных отношений, ориентированной на знания или получение стратегических преимуществ, таких как увеличение глубины анализа, расширение доступа к информации и знаниям, активизация поиска благоприятных возможностей, использование инноваций, повышение надежности и качества, принятие решений, обеспечивающих создание новой стоимости, или расширение масштабов деятельности вплоть до выхода на глобальный уровень.

Управление интеллектуальным капиталом

В рамках отношений аутсорсинга поставщик обязан так управлять своим интеллектуальным капиталом, чтобы компании-клиенты видели пользу и эффективность передачи знаний. Один из ведущих авторов, рассматривающих вопросы интеллектуального капитала, Свейби (Sveiby, 2001) разработал теорию фирмы, основанной на знаниях, которой можно руководствоваться при разработке стратегии, и выделил три группы нематериальных активов для компании-аутсорсера.

Группа *внешних структур* включает в себя отношения с клиентами и поставщиками, а также репутацию (имидж) фирмы. Часть этих отношений, или связей, могут превратиться в охраняемую законом собственность, например торговые марки и названия брендов. Стоимость таких активов зависит главным образом от того, насколько успешно компания решает проблемы клиентов, причем здесь всегда присутствует элемент неопределенности. Группа *внутренних структур* включает в себя патенты, концепции, модели, а также

компьютерные и административные системы, т. е. то, что создано сотрудниками организации, а потому обычно ей и принадлежит. Такая структура обладает достаточной степенью независимости от конкретных лиц и частично сохраняется даже после увольнения значительного числа сотрудников. Группа *индивидуальных способностей и компетенций* включает в себя компетенции специалистов, экспертов, сотрудников научно-исследовательских отделов, рабочих, специалистов по сбыту и маркетингу и других работников предприятия, короче говоря, всех, кто непосредственно контактирует с клиентами или действует в рамках общей стратегии данной организации.

Давайте определим понятие «компетенции». Под компетенцией мы понимаем всю совокупность знаний, навыков и способностей индивидуумов. Исходя из этого определения, можно сказать, что знание — часть компетенций, а компетенции — часть интеллектуального капитала. По сравнению с элементами интеллектуального капитала, эти три группы нематериальных активов определяются по-разному. Группа внешних структур, по-видимому, является аналогом капитала, скрытого в отношениях компании. Группа внутренних структур аналогична структурному капиталу. Группа индивидуальных компетенций — аналог человеческого капитала.

Чтобы понять, каким образом теория фирмы, основанная на знаниях, может быть полезна при разработке стратегии, Свейби (2001) рассматривает характеристики, которые отличают передачу знаний от передачи материальных продуктов. В отличие от материальных продуктов, которые при использовании теряют ценность, ценность знаний при пользовании возрастает и уменьшается, если их не использовать. Для обретения компетенций в спорте или иностранном языке требуется длительный интенсивный тренинг; для обретения управленческих компетенций тоже необходимо длительное практическое обучение в ходе работы. Если прекратить разговаривать на иностранном языке, то навык постепенно утрачивается.

Для этих трех групп нематериальных активов существуют девять механизмов передачи знаний. Передача знаний может происходить как внутри группы, так и между группами. Ниже приводится описание всех механизмов передачи знаний, представленных на рис. 11.1 (Sveiby, 2001):

1. *Обмен знаниями между индивидуумами:* имеется в виду поиск и использование оптимальных методов обмена информацией между сотрудниками организации. Основной стратегический вопрос можно сформулировать так: каким образом можно усовершенствовать обмен знаниями между сотрудниками организации? Управление интеллектуальным капиталом предполагает в первую очередь формирование отношений доверия, развитие инициативы команд, программы вводных курсов, ротацию рабочих мест и введение системы наставничества.
2. *Передача знаний от индивидуумов во внешнюю структуру* определяет способ передачи знаний во внешний мир. Основной вопрос можно сформулировать так: каким образом сотрудники организации могут повысить уровень компетенций клиентов, поставщиков и других заинтересованных сторон? Акцент в управлении интеллектуальным капиталом делается на мерах, позволяющих сотрудникам информировать клиентов

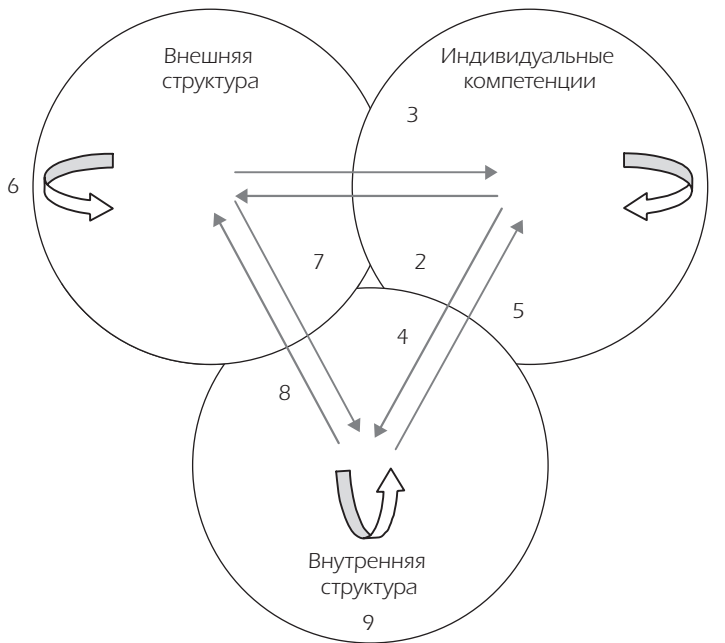


Рис. 11.1. Передача знаний внутри групп и между группами нематериальных активов

о продуктах фирмы, устранять различные административные препоны, проводить семинары и ротацию рабочих мест с клиентами и иными способами обучать клиентов.

3. *Передача знаний от внешней структуры к индивидуумам* происходит при обучении сотрудников в ходе общения с клиентами и провайдерами, а также за счет обратной связи с внешним миром. Сотрудники воспринимают новые идеи, приобретают новый опыт и получают новые технические знания. Основной вопрос можно сформулировать так: каким образом клиенты, поставщики и другие заинтересованные стороны могут повысить уровень компетенций сотрудников организации? Акцент в управлении интеллектуальным капиталом делается на мерах по формированию и поддержанию отношений между сотрудниками этой организации и других организаций.
4. *Передача знаний от компетентных лиц в группу внутренних структур* означает трансформацию человеческого капитала в более устойчивый структурный капитал в виде документированных рабочих методик, содержимого интрасетей и репозиториев. Основной вопрос можно сформулировать так: каким образом можно улучшить преобразование индивидуальных знаний и опыта в системы, инструменты и шаблоны? Акцент в управлении интеллектуальным капиталом делается на инструментах, шаблонах и системах, с тем чтобы повысить их эффективность и сделать их более удобными для совместного использования.

5. *Передача знаний из группы внутренних структур индивидуумам.* Этот механизм передачи знаний дополняет тот, что описан выше. Действительно, после того как знания индивидуума встроены в систему, необходимо, чтобы они стали доступны другим в форме, удобной для повышения их профессиональной квалификации. Основной вопрос можно сформулировать так: каким образом, используя системы, инструменты и шаблоны, можно повысить уровень компетентности индивидуумов? Акцент в управлении интеллектуальным капиталом делается на улучшении взаимодействия человека и машины, программах практического обучения, моделировании и создании интерактивной среды электронного обучения.
6. *Передача знаний в рамках внешней структуры* подразумевает обмен информацией в рамках обсуждения клиентами (и не только ими) услуг данной организации. Основной вопрос можно сформулировать так: что можно сделать для того, чтобы такого рода обсуждения между клиентами, поставщиками и другими заинтересованными лицами способствовали повышению уровня их компетенций? Акцент в управлении интеллектуальным капиталом делается на проблемах партнерства и альянсов, улучшении имиджа организации и повышении ценности брендов ее продуктов и услуг, совершенствовании качества предложений, проведении семинаров по конкретным продуктам и реализации программ для выпускников.
7. *Передача знаний от внешней структуры во внутреннюю* подразумевает получение знаний из внешнего мира и способы трансформации полученных знаний в действия. Основной вопрос можно сформулировать так: каким образом можно использовать знания клиентов, поставщиков и других заинтересованных сторон для совершенствования наших систем, инструментов, процессов и продуктов? Акцент в управлении интеллектуальным капиталом делается на укреплении справочно-информационных центров и центров обработки заказов, с тем чтобы они правильно интерпретировали жалобы клиентов, на создании альянсов с целью генерирования предложений по разработке новых продуктов и на формировании совместных научно-исследовательских альянсов.
8. *Передача знаний от внутренней структуры во внешнюю.* Этот механизм передачи знаний дополняет тот, который был описан выше. Основной вопрос можно сформулировать так: каким образом можно использовать наши системы, инструменты, процессы и продукты для повышения уровня компетенций клиентов, поставщиков и других заинтересованных сторон? Акцент в управлении интеллектуальным капиталом делается на повышении эффективности систем, инструментов, процессов и продуктов данной организации при обслуживании клиентов, экстрасетей, «справочных столов», систем электронного бизнеса и мониторинга продуктов.
9. *Передача знаний в рамках внутренней структуры* в тех случаях, когда внутренняя структура является основой организации. Основной вопрос можно сформулировать так: каким образом можно эффективно интегрировать системы организации, ее инструменты, процессы и продукты?

Акцент в управлении интеллектуальным капиталом делается на оптимизации баз данных, создании интегрированных ИТ-систем и совершенствовании структуры управления.

Идея аутсорсинга состоит в том, чтобы максимально использовать опыт и глубокие технические знания (ноу-хау) поставщика (человеческий капитал), оптимальные методы управления (структурный капитал), эффект масштаба и возможности стратегического консалтинга и бизнес-консалтинга. Аутсорсинг должен позволить клиенту сосредоточить все силы на своей основной деятельности, в зонах своей ключевой компетентности. Однако результаты исследования ИТ-аутсорсинга, которое выполнили Уиллкокс, Хиндл, Фини и Лесити (Willcocks, Hindle, Feeny, & Lacity, 2004), показывают, что в последние десять лет перспективы аутсорсинга в таких областях, как управление знаниями и создание стоимости, не были обнадеживающими, и поэтому:

- Клиенты в большинстве своем испытывают разочарование из-за бесконечных споров о ценах и услугах и иногда в значительной степени утрачивают контроль над своими ИТ-ресурсами и базой знаний.
- Поставщики в большинстве своем испытывают затруднения при выполнении своих обещаний относительно инноваций и создания стоимости, так как им недостает знаний о долгосрочной бизнес-стратегии клиента.

Даже в рамках крупных и долгосрочных контрактов, когда отношения с поставщиком рассматриваются как стратегические, он обычно предлагает техническое ноу-хау лишь для решения текущих задач и в ограниченных масштабах, тогда как компания-клиент испытывает дефицит высокотехнологических решений. Приток новых талантливых технических специалистов и управленцев невелик, и, кроме того, клиенты разочарованы отсутствием широкого доступа к глобальным возможностям провайдера и его базе знаний. В то же время компания-клиент сама недостаточно хорошо анализирует проблемы основной деятельности и накопления и использования знаний. В результате клиент тратит много времени на «латание дыр», а вот технических и коммерческих инноваций, обеспечивающих создание стоимости, получает мало. Через какое-то время клиент утрачивает контроль над своими ИТ-ресурсами и бизнес-процессами, так как знания распределяются более асимметрично со значительным перекосом в пользу поставщика.

Если не принимать специальных, целенаправленных мер для поиска и развития новых способов и возможностей использования информации, то потеря информации и знаний оказывается болезненной для обеих сторон — участников аутсорсинга. Вот почему так важно учитывать все описанные выше механизмы передачи знаний. Кроме того, компания-клиент должна сохранить за собой некоторые ключевые функции, которые позволяют выявлять и формулировать потребности бизнеса, обеспечивают развитие технической и бизнес-архитектуры, управление внешними поставками, а также координацию и управление во всех этих областях. Однако на практике, как установили Уиллкокс и др. (2004), слишком многие компании-клиенты уделяют этим важнейшим первичным инвестициям в знания недостаточное внимание.

Традиционный ИТ-аутсорсинг ограничивается созданием и оптимизацией использования знаний только в одной специальной области — в области ИТ-операций. Но, передавая на аутсорсинг целые процессы и функции, в том числе и ИТ-функции, можно получить знаний намного больше. По-видимому, этим и объясняется стремительное развитие аутсорсинга бизнес-процессов (ВРО). Контракт на аутсорсинг бизнес-процессов, предусматривающий использование знаний, означает передачу ИТ-функций аутсорсеру, который обладает высококлассным структурным и человеческим капиталом в области бизнес-процессов и специальных знаний. Иногда в контрактах оговаривается также необходимость более тесного сотрудничества с клиентом, с тем чтобы создавать и максимально использовать интеллектуальный капитал, скрытый во взаимоотношениях, в интересах обеих сторон.

Привлекательность предложений поставщика

В главе III мы говорили о том, что тремя ключевыми зонами компетенций, представляющими ценность для клиента, являются возможности служебного роста, разработка и распространение методологии и управление взаимоотношениями с клиентами (Levina, & Ross, 2003). Если поставщик обеспечивает новые возможности для карьерного роста, совершенствует разработку методологий и управление взаимоотношениями с клиентами, потребительская привлекательность его услуг возрастает. Исходя из положений теории управления знаниями, мы утверждаем, что более широкое использование систем управления знаниями повышает уровень ключевых компетенций поставщика и, следовательно, увеличивает потребительскую привлекательность его услуг. Другими словами, чем шире использует поставщик системы управления знаниями для совершенствования своих ключевых компетенций, тем выше уровень его компетенций и тем большую потребительскую привлекательность они обеспечивают.

Левайна и Росс (Levina & Ross, 2003) использовали теории дополнителности, предложенные в литературе по организационным структурам, ключевым компетенциям и взаимоотношениям клиентов и поставщиков. Проведенные исследования позволили установить причины, по которым ИТ-аутсорсинг принимает стратегический характер, не ограничиваясь тактикой и чистой экономикой, а также условия, при которых главной ценностью для клиента стала возможность нацелить «внутренний персонал на формирование среды, которая будет поддерживать нас завтра» за счет передачи на аутсорсинг текущей работы и нестратегических ИТ-операций и процессов (DiRomualdo & Gurbaxani, 1998, p. 73). В рамках аутсорсинга поставщик и компания-клиент должны обмениваться информацией. Поставщик должен стремиться понять бизнес своего клиента, а клиент — понять системы, которые предоставляет ему поставщик. Левайна и Росс (2003) утверждают, что аутсорсер создает для клиента стои-

мость на основе трех дополнительных компетенций, включающих понимание поставщиком бизнеса своего клиента.

На рис. 11.2 показаны связи между системами управления знаниями, ключевыми компетенциями и потребительской привлекательностью. Успешное использование систем управления знаниями зависит от умения и навыков пользователя, методик управления знаниями и информационных ресурсов, имеющихся в этих системах. Успешное использование компетенций зависит от позитивного динамического взаимодействия между обучением персонала, развитием методологии и управлением взаимоотношениями с клиентами.



Рис. 11.2. Управление знаниями увеличивает привлекательность предложений поставщика ИТ-аутсорсинга

Наконец, из рис. 11.2 видно, что потребительская стоимость создается в процессе взаимодействия, и этот процесс соответствует спирали, которую предложили Левайна и Росс (2003). Спираль показывает, что чем больше число проектов, тем шире возможности развития и использования ключевых компетенций поставщика, а это, в свою очередь, способствует повышению степени удовлетворенности клиентов при снижении предельных издержек, что, естественно, улучшает репутацию поставщика и, в свою очередь, ведет к увеличению числа проектов и их разнообразию.

Управление бизнес-процессами

Рассматривая отношения между организациями, которые возникают, например, при аутсорсинге, нужно рассматривать бизнес-процессы как поставщика, так и клиента. Эти процессы могут составлять часть среды электронного бизнеса. Для получения нужных результатов каждая организация составляет и координирует конкретную последовательность заданий, обеспечивающих достижение конкретных целей. Так, чтобы получить и исполнить заказы клиентов или приобрести компоненты у поставщика, необходимо выполнить множество взаимосвязанных заданий в определенной последовательности. Если число заданий увеличивается настолько, что их реализация представляет собой удовлетворение важной организационной потребности или бизнес-потреб-

ности, то эту совокупность заданий называют организационным процессом или бизнес-процессом.

Новая бизнес-среда, символом которой стал электронный бизнес, революционизировала бизнес-операции. Однако на сегодняшний день эта новая бизнес-среда пока недостаточно интегрирована во внутренние проекты управления знаниями. Благодаря развитию знаний об электронном бизнесе организации могут решать три важнейшие задачи: (1) определять, какие виды работ организация может осуществлять в рамках электронного бизнеса («знать ЧТО»); (2) понять, каким образом выполняются эти работы («знать КАК»); (3) выяснить, почему некоторые компании в обозримом будущем хотят осуществить перемены («знать ПОЧЕМУ»). В своем исследовании Фэйи, Сривастава, Шарон и Смит (Fahey, Srivastava, Sharon, Smith, 2001) использовали теорию процессов для изучения влияния, которое оказывают знания, относящиеся к электронному бизнесу, на совершенствование трех ключевых рабочих процессов: управления связями с клиентами, управления цепочкой поставок и управления разработкой продуктов. Самое главное для успеха компании, стремящейся укрепить свои позиции на рынке, — это понять, каким образом электронный бизнес влияет на эти ключевые процессы (и subprocesses в рамках этих процессов), а затем по максимуму использовать приобретенные знания для их совершенствования. Ниже мы обсудим управление знаниями с точки зрения его влияния на диагностику и управление теми изменениями в организациях, которые обусловлены электронным бизнесом.

Электронный бизнес порождает ряд фундаментальных проблем как в отношении запаса, так и в отношении потока знаний. Он оказывает сильное влияние на основные аспекты бизнеса (решения, конкуренты, стратегии, активы и бизнес-процессы), поэтому у организаций практически нет иного выхода, кроме как добывать и совместно и с максимальным эффектом использовать возможно более широкие знания об электронном бизнесе. На макроуровне такое управление знаниями должно концентрироваться на текущих, зарождающихся и потенциальных тенденциях в электронном бизнесе и их реальном или возможном влиянии на условия конкуренции, стратегию фирмы и все ключевые аспекты ее деятельности, включая активы и рабочие процессы. Нужно систематически описывать и интегрировать знания об электронном бизнесе, опираясь на следующие категории (Fahey et al., 2001):

- «Знать ЧТО» — описание текущих или будущих изменений в электронном бизнесе и их влияния на стратегию фирмы, ее основную деятельность и условия конкуренции).
- «Знать КАК» — меры, которые организация принимает или должна принять, чтобы адаптировать электронный бизнес к своим стратегическим и тактическим целям и использовать его с максимальной эффективностью.
- «Знать ПОЧЕМУ» — причины эволюции электронного бизнеса именно в этом, а не в каком-то ином направлении и формы влияния электронного бизнеса на стратегию фирмы, ее основную деятельность и условия конкуренции.

Технология управления знаниями

Успех реализации проектов по управлению знаниями во многом зависит от эффективности использования информационных технологий. Однако сама концепция кодирования и передачи знаний в организациях не нова. Уже много лет используются программы обучения и повышения квалификации сотрудников, организационные методики, процедуры, стандартные программы, отчеты и руководства. Новым и многообещающим явлением в области управления знаниями стало использование ИТ-инструментов (таких как Интернет, интрасети, экстрасети, браузеры, хранилища данных, фильтры данных, программные агенты, экспертные системы), которые поддерживают создание знаний, их совместное использование и обмен ими как в рамках одной организации, так и между организациями. Современные ИТ-инструменты собирают, систематизируют, структурируют, хранят, комбинируют, распределяют и представляют работникам умственного труда ценную информацию.

Непрерывно растет число компаний, развертывающих у себя системы хранения знаний, позволяющие хранить знания в самых разных формах: это может быть и передовой опыт, и усвоенные уроки, и знания, накопленные при разработке продуктов, и информация о клиентах, и знания, накопленные в процессе управления трудовыми ресурсами, и знания, ориентированные на методы. Стандартными компонентами инфраструктуры знаний стали групповое программное обеспечение и интранет-технологии. Появились новые должности, требующие специальной профессиональной подготовки, такие как распорядитель знаний, руководитель отдела управления знаниями, координатор знаний и координатор сети знаний. Все это свидетельствует о широком распространении и важности управления знаниями в корпоративном мире.

Благодаря невысоким ценам на компьютеры и сети как бы сама по себе формируется потенциальная инфраструктура для совместного использования знаний и открываются новые возможности для управления ими. Вычислительная мощность сама по себе не играет особой роли при обработке информации, однако компьютеры, объединенные в сети, обеспечивают такие возможности и масштабы обмена информацией и ее хранения, которые превращают их в мощный фактор эффективного управления знаниями. С помощью компьютеров и компьютерных сетей, электронной почты, Интернета и интрасетей, группового программного обеспечения можно в любое время получать необходимые знания в любом месте и из любого места и соединять между собой специалистов, совместно работающих с информацией. Часто имеет смысл провести различия между данными, информацией, знанием и мудростью:

- *Данные* — это буквы и числа, которые сами по себе не имеют смысла. Под данными понимают результаты отдельных независимых измерений, буквенные обозначения, цифровые обозначения и символы.
- *Информация* — это данные, которые включены в контекст, имеющий смысл. Так, словосочетание «40 градусов» в зависимости от контекста имеет разный смысл. Контекст может быть, например, медицинским, географическим или техническим. Если у больного температура поднялась

до 40 градусов, это вызывает тревогу. Если город расположен на 40 градусах северной широты, то мы понимаем, что он находится намного южнее Норвегии. Если величина угла составляет 40 градусов, то мы представляем себе, как он выглядит. Под информацией мы подразумеваем данные, которые имеют смысл, так как их можно правильно истолковать. Мы преобразуем данные в информацию, представляя их с помощью тех или иных аналитических единиц (например, это могут быть доллары, значения дат или характеристики клиентов). Информация — это данные, которые имеют значение и цель.

- *Знания* — это информация в сочетании с опытом, контекстом, толкованием и размышлением. Знания представляют собой возобновляемый ресурс, который можно использовать многократно и который «заряжается» в организации при его использовании в сочетании с опытом сотрудников. Знаниями владеют люди, и знания не могут существовать в компании вне этих людей. Информация становится знанием, когда она поступает в человеческий мозг. Знание превращается в информацию, когда его выражают словами и передают другим людям. Информация — это явное представление знания; сама по себе информация знанием не является. Знание может быть истинным и ложным, теорией и концепцией, суждением и предположением. Знания используются для получения информации путем анализа, осмысления, оценок, комбинирования, определения приоритетов и принятия решений, а также планирования, исполнения и контроля.
- *Мудрость* — это знание в сочетании с обучением, интуицией и способностью к обоснованию решений. Понятие мудрости сложнее, чем понятие знания, ибо контекст принимает здесь еще более личностный характер; просто из-за более высокой природы мудрости ее труднее постичь. Как правило, знания представляют собой достаточно обобщенные решения, в то время как мудрость предлагает лучшие варианты обобщенных концепций и оценок применительно к самым разнообразным ситуациям. Мудрость нельзя создать, как данные и информацию, и ее нельзя совместно использовать, как используют знания. Ее контекст настолько личностный, что мудрость конкретной личности практически уникальна и несовместима с разумом других людей, разве только после длительного периода сотрудничества. Такое сотрудничество требует не только наличия базы знаний и возможностей накопления опыта, что помогает генерировать мудрость, но и использования процессов интроспекции, ретроспекции, интерпретации и размышления. Можно ценить мудрость в других, однако создать ее мы можем только сами.

Независимо от определения знания как высшей ценности контента в континууме, который начинается с данных, проходит стадию информации и обращается в знания, распорядители знаний часто используют весьма широкий подход к контенту, с которым имеют дело. Практика показывает, что, говоря об управлении знаниями, компании в действительности управляют не знаниями как таковыми, а некой смесью из знаний, информации и необработанных

данных, короче говоря, всем тем, что легко хранить в электронном репозитории, если тот или иной сотрудник сочтет это полезным. Однако в отношении данных и информации часто предпринимаются попытки увеличить их стоимость, создав знание. Для такой трансформации могут потребоваться интуиция, опыт, контекст, интерпретация и множество других функций, которыми наделен человеческий мозг (Grover, Davenport, 2001).

Главная задача информационного общества и эры знаний — это поиск, усвоение и использование знаний. Критически важным становится эффективное использование инструментов и методов координации знаний; в частности, разработано множество компьютерных инструментов. Хотя рынок предлагает самые разные технологии, анализировать и сравнивать между собой специальные инструменты по-прежнему трудно. Отчасти это объясняется тем, что управление знаниями — еще молодая научная дисциплина. Однако она быстро развивается, поскольку ею начинает заниматься все больше и больше людей и перед ними встают все новые и новые проблемы.

Кроме того, новые технологии поддерживают приложения, которые раньше просто не могли существовать. К тому же комплексный характер управления знаниями требует использования многих наук, в том числе наук о бизнесе и управлении, информатики и кибернетики, философии и др. Каждая из этих наук вправе претендовать на изучение управления знаниями, причем область исследования часто определяют настолько широко, что в нее вообще может входить что угодно. И наконец, просто трудно разобраться во множестве имеющихся на рынке инструментов. Даже самый примитивный поиск позволит без труда найти более сотни поставщиков программного обеспечения. И в каждом программном пакете заложен свой уникальный подход; и каждый программный пакет ориентирован на захват определенной доли рынка.

Уорд и Пеппард (Ward & Peppard, 2002) установили, что существуют два основных различных подхода к изучению информационных систем и информационных технологий в рамках управления знаниями: технический и социальный. С точки зрения технического подхода управление знаниями рассматривается как технологический процесс. Многие организации используют этот подход для управления знаниями, так как считают, что технический подход обеспечивает управление интеллектуальным капиталом. Определяющим моментом такого подхода является утверждение, что знания можно кодировать и хранить. В сущности, речь тут идет о явном знании, которое мало чем отличается от информации.

Второй, альтернативный подход рассматривает знание как социальный процесс. По существу, эта концепция гласит, что знания находятся в головах людей и их нельзя выразить явно. Знание трудно закодировать, и проявляется оно только в процессе его использования. Неявное знание не может непосредственно передаваться от человека к человеку, и приобретение знания возможно только через практику. Поэтому обмен знаниями между людьми — это процесс медленный, дорогостоящий и неопределенный. Согласно этой концепции технология способна лишь обеспечивать контекст применения знаний. Системы, созданные на базе ИТ и используемые для поддержки управления знаниями, будут полезны только в том случае, если способствуют формирова-

нию и передаче смысла, понятного человеку. Одна из причин неудачи использования информационных технологий при реализации некоторых инициатив по управлению знаниями состоит в том, что разработчики систем управления знаниями не смогли разобраться в ситуациях и методах работы пользователей, а также в сложных внутри- и межличностных процессах, характерных для рабочей обстановки. Разумеется, технологию можно использовать для управления знаниями, однако Уорд и Пеппард (2002) утверждают, что этот шаг ни в коем случае не должен быть первым. Они считают, что управление знаниями прежде всего обусловлено человеческим фактором и процессами. После того как эти два аспекта будут достаточно проработаны, созданные процессы обычно легко приспособить к технологии, которая будет их поддерживать и совершенствовать.

Ну, а что представляет собой технология управления знаниями? По мнению Дэвенпорта и Прусака (Davenport & Prusak, 1998), концепция технологии управления знаниями не только весьма обширна, но и с трудом поддается определению. В частности, в плане облегчения управления знаниями могут оказаться полезными некоторые инфраструктурные технологии, которые мы обычно не рассматриваем с этой точки зрения. В качестве примеров можно сослаться на видеоконференции и телефонную связь. Обе эти технологии не собирают и не распределяют структурированные знания, но обеспечивают весьма эффективную передачу неявных знаний.

Однако нам нужна технология, которая позволяла бы собирать, хранить и распределять структурированные знания, с тем чтобы ими могли пользоваться другие люди. Задача, которую должна решать подобная технология, состоит в том, чтобы собирать знания, имеющиеся в головах людей и — частично — в бумажных документах, и делать их доступными для всей организации. Аналогично Алави и Лейднер (Alavi & Leidner, 2001) утверждают, что информационные системы, разработанные для поддержки знаний в организациях, не должны радикально отличаться от других форм информационно-технологической поддержки, но должны помогать пользователям осмысливать информацию и извлекать из нее знания. Поэтому представленная в этой книге концепция технологии управления знаниями уделяет мало внимания технической изощренности, делая основной акцент на эффективности генерирования и использования знаний как внутри организаций, так и в межорганизационной среде.

Моффет и Макадам (Moffett & McAdam, 2003) представляют ряд технологических инструментов для управления знаниями, классифицируя их следующим образом: инструменты совместного использования, инструменты управления контентом и инструменты бизнес-анализа. К инструментам совместного использования относятся групповое программное обеспечение, системы поддержки собраний, каталоги знаний, интрасети и экстрасети. Инструменты управления контентом — это Интернет, программные агенты и фильтры, системы электронных публикаций, системы управления документами и системы автоматизации офисной деятельности. В число инструментов бизнес-анализа входят хранилища данных, системы поддержки принятия решений, системы, основанные на знаниях, и системы автоматизации документооборота.

Стадии технологического развития

Стадии технологии управления знаниями — это сравнительная концепция определения способности информационных технологий обрабатывать информацию для дальнейшей работы со знаниями. На поздних стадиях информационные технологии обеспечивают большую пользу при работе со знаниями, нежели на ранних. Эта концепция подразумевает, что на более поздних стадиях информационные технологии непосредственно используются в работе со знаниями и способны поддерживать более сложную работу.

Стадийная модель технологий управления знаниями включает в себя четыре стадии (Gottschalk, 2005). Первая стадия — это обеспечение общей ИТ-поддержки работников умственного труда (с помощью программ обработки текстов, электронных таблиц и электронной почты). Вторая стадия представляет информацию об источниках знаний. Информационная система хранит информацию о людях, которые знают, что происходит внутри фирмы и вне ее (а не то, ЧТО они на самом деле знают). В качестве типичного примера здесь можно отметить корпоративный Интранет. На третьей стадии информация представляется в виде знаний. Система хранит те знания, которые имеются у работников умственного труда и которые выражены в виде информации. Типичный пример — база данных. На четвертой, последней стадии происходит обработка информации. Информационная система использует информацию для оценки ситуации. Типичный пример — экспертная система.

Условный подход к анализу деятельности фирм подразумевает, что одна фирма может находиться на стадии I, а другая — на стадии IV. Ось времени на рис. 11.3 охватывает промежуток с 1990 по 2020 г., т. е. предполагается, что отдельной фирме и всей отрасли для прохождения всех четырех стадий требуется некоторое время. Из примера, который мы приведем в этой главе ниже, станет ясно, что среди юридических фирм переход к использованию информационных технологий происходит медленно. Концепция стадий ИТ-поддержки управления знаниями полезна для оценки текущей ситуации, а также для планирования использования приложений в будущем. Ниже приводится описание каждой стадии.



Рис. 11.3. Стадийная модель технологий управления знаниями

Стадия I

Теперь работникам умственного труда стали доступны *инструменты конечного пользователя*. Этот простейший уровень подразумевает, что на каждом рабочем столе или в каждом портфеле находится подключенный к сети ПК со стандартным набором инструментов личного пользования (программы для обработки текстов, программы для представления данных, электронная почта), которые дают возможность легко обмениваться документами в пределах организации. Базой для аналогичной поддержки знаний может служить более сложная настольная инфраструктура с большим набором функций. Для стадии I характерны широкое распространение и использование инструментов конечного пользователя работниками умственного труда в данной организации. Так, сотрудники юридической фирмы на этой стадии используют программы для обработки текстов, электронные таблицы, базы данных по законодательству, программы для создания компьютерных презентаций и программы для составления расписаний. Стадию I можно назвать *стадией инструментов для конечного пользователя или стадией «человек — технология»*, так как на этой стадии информационные технологии предоставляют работникам умственного труда инструменты, которые повышают их личную производительность.

Стадия II

На этой стадии для всех сотрудников фирмы и некоторых избранных внешних партнеров становится доступной *информация о людях, обладающих определенными знаниями*. Поисковые машины обеспечивают работу с тезаурусом, поскольку терминология поисковых запросов далеко не всегда соответствует терминологии, используемой экспертами для классификации в данной области. По мнению Алави и Лейднера (Alavi & Leidner, 2001), обычным вариантом использования технологии управления знаниями при этом становится создание корпоративных каталогов (иначе называемое картированием внутреннего опыта). Так как большие объемы знаний в организациях остаются неcodифицированными, такое картирование представляет собой потенциально полезное использование технологии для облегчения поиска лиц, обладающих нужными знаниями.

Сейчас мы рассмотрим «картографическое» направление управления знаниями, в рамках которого активно используется картирование знаний в пределах организации. Это направление предусматривает создание каталогов знаний, содержащих записи о лицах, владеющих определенными знаниями. Такие каталоги часто называют «желтыми страницами», причем главная цель их создания состоит в том, чтобы обеспечить возможность доступа к этим лицам для обращений за советами, консультациями или обмена знаниями. Такие каталоги скорее не репозитории информации, трансформированной в знания, а своеобразные ворота к знаниям, причем знания могут быть как явными, так и неявными.

Информацию о лицах, владеющих определенными знаниями, иногда называют метаданными, которые информируют пользователя о том, где могут находиться нужные ему знания. Такие классификационные материалы, или карты знаний, позволяют сотрудникам организаций быстро находить лиц, обладающих необходимыми знаниями, во всяком случае быстрее, чем без ИТ-поддержки. Одним из начальных этапов на стадии II является составление и сохранение резюме каждого работника данной фирмы. Со временем эти резюме могут пополняться информацией о новом обретенном ими опыте, завершенных проектах и клиентах, которым они оказали помощь. Например, сотрудник юридической фирмы при ведении дел клиентов использует различные источники информации, которые можно внести в «желтые страницы» с помощью интрасети. На стадии II для управления знаниями фирмы используют стратегию персонализации. Эта стратегия подразумевает, что конкретные знания связаны с конкретным человеком, который их приобрел и может ими поделиться, как правило, при личном контакте. Основное внимание стратегия персонализации уделяет диалогу между индивидуумами, и передача знания осуществляется главным образом с помощью личной электронной почты, на совещаниях и в беседах один на один.

Важный элемент стадии II — создание сети знаний. Если специалисты не смогут без проблем общаться друг с другом поверх межплатформенных границ, качество экспертного знания будет ухудшаться. Для обмена знаниями и накопления коллективного знания по разным специальностям люди должны общаться и виртуально, и непосредственно. На этой стадии управления знаниями задача заключается в том, чтобы сводить экспертов вместе, обеспечивая тем самым использование и приумножение нужных знаний, а не составлять схемы экспертных знаний и осуществлять бенчмаркинг, как на стадии III. Сеть знаний строится на основе современной коммуникационной технологии. Появление новых портативных компьютеров, таких как «наладонники» и ноутбуки, в сочетании с развитием беспроводных сетевых технологий породило мобильную компьютерную среду. В такой среде пользователь с портативным компьютером может получить доступ по беспроводному каналу к совместно используемым сетевым ресурсам для обработки данных независимо от его физического местонахождения.

Каталоги знаний отражают большую уверенность в полезности персонализированных знаний индивидуумов, нежели кодированных знаний в базах, и показывают, что данная организация предпочитает обеспечивать прямой контакт между людьми и непосредственный обмен знаниями, не прибегая к посредничеству технологий. Философию накопления и использования знаний в тех фирмах, которые остановились на стадии II, можно определить как налаживание связей между людьми. Отсюда следует, что на этой стадии основное назначение информационных технологий — это соединение людей через интрасети и оказание им помощи в локализации источников и провайдеров знаний с использованием каталогов знаний, доступ к которым можно получить через интрасеть. Экстрасети и Интернет соединяют работников умственного труда с внешними источниками знания и его поставщиками.

Стадию II можно назвать «кто что знает» или «человек — человек», так как на этой стадии одни работники умственного труда используют информационные технологии для поиска других работников умственного труда.

Стадия III

На этой стадии хранимая информация, получаемая от работников умственного труда, становится доступна для всех сотрудников фирмы и некоторых внешних партнеров. Для поиска нужной информации и объединения ее в хранилищах данных можно использовать технологию добычи данных. Если говорить шире, поисковыми машинами здесь служат браузеры и серверное ПО, которые работают с тезаурусом, поскольку терминология поисковых запросов далеко не всегда соответствует терминологии, используемой экспертами для классификации информации в данной области. Одним из начальных элементов стадии III является введение практики сохранения отчетов, докладов, записок, рекомендаций и писем, поступающих от каждого работника умственного труда данной фирмы. Через какое-то время объемы материалов начинают быстро нарастать и появляется необходимость в их систематизации, чем обычно занимается библиотекарь или глава отдела управления знаниями (СКО). Например, в юридической фирме все дела клиентов могут классифицироваться и храниться в базах данных с помощью таких программных средств, как Lotus Notes. На этой стадии роль информационных технологий состоит в том, чтобы всем работникам умственного труда, принимающим участие в данном процессе, была обеспечена возможность совместного использования баз данных, поверх границ заданий, уровней, экономических субъектов и географических регионов и пунктов.

Результаты одного опроса (Alavi & Leidner, 2001) показывают, что 74% респондентов были уверены в том, что самая лучшая часть знаний в их организации для них недоступна, а 68% считали, что они несколько раз сталкивались с ошибками. Подобное ощущение невозможности использования существующих знаний является стимулом для картирования информации, получаемой из внутреннего опыта, ее кодирования и хранения. Одним из самых распространенных инструментов здесь будет внутренний бенчмаркинг, цель которого состоит в распространении опыта наиболее эффективно работающих подразделений. Для успешного воспроизведения этого опыта его нужно закодировать, сохранить и предоставлять для совместного использования работникам умственного труда.

Кроме получения знаний о внутреннем передовом опыте в рамках системы управления качеством или бизнес-процессами существуют и другие распространенные приложения, включающие: (1) знания, помогающие обеспечивать сбыт, в том числе информацию о продуктах, рынках и клиентах; (2) знания, полученные в ходе реализации проектов или разработки продуктов; (3) знания, приобретенные при развертывании информационных систем; (4) информацию о конкурентах для разработки стратегии и процесса планирования; (5) знания, получаемые при изучении статистики и практики развития новой концепции или нового направления деятельности корпорации (Grover & Davenport, 2001).

На стадии III интрасети и другие системы обеспечивают производственному, управленческому персоналу и руководителям доступ к знаниям (экспертные знания, опыт, эрудиция) и информации (собственно информация, данные

обратной связи, результаты анализа данных). Ограничения на представление и распределение знаний и информации полностью отсутствуют. Если девиз стадии I можно было бы сформулировать так: «Предоставить работникам умственного труда инструменты для выполнения работы», то на стадии III необходимо добавить: «Предоставить работникам умственного труда знания и информацию для выполнения работы». Другими словами, такая концепция означает расширение возможностей фирмы в плане управления потоками знаний.

Хотя репозитории знаний, как правило, обслуживают один отдел, Гровер и Дэвенпорт (2001) обнаружили, что компании все чаще создают у себя внутренние порталы, позволяющие сотрудникам получать доступ из одного окна ко многим репозиториям и источникам. Кроме того, репозитории все чаще включают в себя не только информацию, но и указатели по ключевым областям знаний для экспертов данной организации. Такие системы, которые часто называют «желтыми страницами знаний», облегчают контакты и передачу знаний между теми, кто ими владеет, и теми, кто хочет их получить. Кодированные сохраняемые знания используются в сочетании со списками индивидуумов, которые предоставили эти знания и могли бы еще больше расширить и/или детализировать их.

На стадии III управления знаниями фирмы используют стратегию кодификации. Базу для стратегии кодификации составляют информационные технологии. Знания тщательно кодируют и хранят в базах знаний, так что любой сотрудник фирмы может получить доступ к этим знаниям и использовать их. Благодаря стратегии кодирования знания, полученные от индивидуума, владеющего ими, становятся независимыми от этого индивидуума и хранятся уже в виде рекомендаций по интервьюированию, рабочих графиков, данных бенчмаркинга и т. п. Таким образом, сотрудники могут найти, получить и использовать эти знания.

По мнению Гровера и Дэвенпорта (2001), в рамках своих программ управления знаниями фирмы все чаще пытаются трансформировать необработанные данные в удобные для использования знания. Обычно такой подход предполагает помещение данных в отдельное хранилище, что облегчает доступ к ним, и использование методов статистического анализа или технологии «добычи данных», а также инструментов визуализации. Цель такого подхода — генерирование знаний из данных, и фирмы все чаще обращаются к нему в рамках управления знаниями на стадии III.

Стадию III можно назвать «что они знают» или «человек — документы», так как на этой стадии информационные технологии обеспечивают работникам умственного труда доступ к информации, которая обычно хранится в виде документов. Это могут быть различные контракты и соглашения, отчеты, справочники и руководства, различные коммерческие бланки, письма, памятные записки, статьи, чертежи, светокпии, фотографии, сообщения электронной и голосовой почты, видеоклипы, сценарии и визуальные материалы для презентаций, программные заявления, компьютерные распечатки и расшифровки стенограмм заседаний.

Часто содержащиеся в документах концепции и идеи оказываются для организации намного важнее и ценнее, чем факты, традиционным образом отраженные в записях данных. Документ можно описать как единицу информа-

ции, записанной в форме, удобной для человеческого восприятия. Подчеркнем, что документ записан и хранится, поэтому речь или беседа, для которой не подготовлена расшифровка стенограммы, в качестве документа рассматриваться не может. Документ — как бы моментальный снимок некоего набора информации, который может содержать различные типы информации, существовать в разных местах в рамках сети, зависеть в информационном плане от других документов, изменяться по мере обновления документов более низкого уровня; кроме того, много людей могут иметь к нему доступ одновременно и изменять его.

Стадия IV

Теперь работники умственного труда и лица, находящиеся в поиске нужных решений, получили возможность пользоваться информационными системами, которые решают проблемы, связанные со знаниями. В этих системах используется искусственный интеллект. Например, нейронные сети представляют собой статистически ориентированные инструменты, которые при обработке данных превосходно справляются с классификацией случаев по категориям. Существуют также экспертные системы, которые обеспечивают большим группам работников доступ к знаниям одного или нескольких экспертов.

Алави и Лейднер (Alavi & Leidner, 2001) приводят пример страховой компании, которая столкнулась с превышением предложения над спросом в своем секторе рынка и стала терять прибыли. Опираясь на новую методику андеррайтинга, компания решила использовать лучшие экспертные знания в сфере принятия решений, а также систему управления знаниями, основанную на опыте наиболее эффективно работающих компаний, что в итоге помогло ей занять новые выгодные рыночные ниши, а следовательно, увеличить доход.

Согласно Гроверу и Дэвенпорту (2001), искусственный интеллект используется в системах, основанных на правилах, а также, и даже чаще, в системах, основанных на аналогиях, для получения доступа к решениям проблем, связанных с обслуживанием клиентов, к юридическим знаниям, знаниям, относящимся к разработке новых продуктов, и многим другим видам знаний.

На этапе кодирования знаний, которое имеет место на стадии III, знания формулируются и формализуются. Кодификация неявного знания облегчается специальными механизмами, обеспечивающими его формализацию и ввод в документы, программное обеспечение и системы. Однако чем выше содержание неявных элементов в знаниях, тем труднее его кодировать. Кодификация комплексных знаний часто зависит от возможностей информационных технологий. Экспертные системы, системы поддержки принятия решений, системы управления документооборотом, поисковые машины и реляционные базы данных — вот лишь некоторые из существующих ныне технологических решений, разработанных для поддержки этого этапа управления знаниями. Итак, кодификация знаний на современном уровне возможна лишь на стадии IV, а не на стадии III, так как для достижения успеха здесь необходимо использовать экспертные системы и другие системы искусственного интеллекта.

Стадию IV можно назвать стадией «как они думают» или «человек — системы», причем назначение систем на этой стадии — помогать решать проблемы, касающиеся знаний.

Примеры информационных систем и информационных технологий

Если компания хочет использовать знания, содержащиеся в важнейших приложениях реального времени, она должна структурировать информационную базу таким образом, чтобы обеспечить быстрый и точный доступ к нужной информации. Поиск в Сети, в результате которого можно получить список, включающий сотни документов, такую компанию не устроит, так как клиент сидит на телефоне в ожидании ответа. Именно удобное представление и структурирование знаний (в виде экспертных систем и других приложений) уже длительное время пытаются обеспечить разработчики искусственного интеллекта. В настоящее время эти технологии используются в контексте управления знаниями. Для получения доступа к решениям проблем, связанных с обслуживанием клиентов, к юридическим знаниям, знаниям, относящимся к разработке новых продуктов, и многим другим видам знаний используются системы, построенные на правилах, и системы, построенные на аналогиях. Создание структурированной базы знаний — сложная и трудоемкая задача. Однако затраченные усилия должны сполна окупаться за счет снижения удельной стоимости операций со знаниями, более быстрого выполнения запросов клиентов и уменьшения потребности в опытном высококвалифицированном персонале (Grover & Davenport, 2001).

В предлагаемой модели экспертные системы используются на стадии IV. Однако Стюарт (Stewart, 1997) настаивает, что их нужно использовать уже на стадии II, так как объем знаний возрастает столь быстрыми темпами, что любая попытка закодировать всю информацию выглядит смехотворной; однако личные качества домашних экспертов меняются медленно. Создание корпоративных «желтых страниц» — дело вроде бы нетрудное, однако в действительности такие системы созданы в очень немногих компаниях, что не может не вызывать удивления. Ведь это довольно простые системы, которые соединяют тех, кто задает вопросы, с экспертами, экономят время, уменьшают число ошибок и необоснованных предположений и, конечно, предотвращают изобретение очередных велосипедов.

По мнению Стюарта (1997), на стадии III должны храниться материалы усвоенных уроков и конкурентной разведки. Главный способ совершенствования управления знаниями состоит в том, что группировать усвоенные уроки, т. е. подготовить контрольные списки с указанием того, что делалось правильно, а что неправильно, а также методические рекомендации для тех, кто будет заниматься аналогичными проектами. В сфере конкурентной разведки компании необходимо систематизировать свои знания о поставщиках, клиентах и конкурентах.

Для поддержки управления знаниями в организациях с помощью предложенной стадийной модели информационные технологии можно использовать на четырех уровнях. На первом уровне для работников умственного труда становятся доступны инструменты конечного пользователя. На втором уровне с помощью электронных средств связи пользователи могут получать информацию о людях, обладающих знаниями. На третьем уровне обеспечивается (с помощью электронных средств) хранение информации в форме знаний и доступ к этим знаниям. На четвертом уровне используются информационные системы, способные моделировать человеческое мышление. Эти четыре уровня схематично представлены на рис. 11.4 в сочетании с задачами по управлению знаниями (текст в таблице лишь примерно соответствует описаниям реальных систем).

<div>СТАДИИ</div> <div>ЗАДАЧИ</div>	I ИНСТРУМЕНТЫ КОНЕЧНОГО ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ, «человек — технология»	II КТО ЧТО ЗНАЕТ, «человек — человек»	III ЧТО ОНИ ЗНАЮТ, «человек — документы»	IV ЧТО ОНИ ДУМАЮТ, «человек — системы»
Распределение знаний	Обработка текстов, публикация на настольном компьютере, публикация в Сети, электронные календари, презентации	Обработка текстов, публикация на настольном компьютере, публикация в Сети, электронные календари, презентации	Обработка текстов, публикация на настольном компьютере, публикация в Сети, электронные календари, презентации	Обработка текстов, публикация на настольном компьютере, публикация в Сети, электронные календари, презентации
Совместное использование знаний		Групповое ПО, Инtranет, сети, электронная почта	Групповое ПО, Инtranет, сети, электронная почта	Групповое ПО, Инtranет, сети, электронная почта
Получение знаний			Базы данных, хранилища данных	Базы данных, хранилища данных
Использование знаний				Экспертные системы, нейронные сети, интеллектуальные агенты

Рис. 11.4. Примеры использования информационных систем и информационных технологий на разных стадиях управления знаниями

Одной из причин появления стадии III после стадии II является необходимость в сравнении стратегии персонализации со стратегией кодификации. При использовании стратегии персонализации индивидуальные барьеры значительно ниже, так как при этом отдельный специалист сохраняет контроль в течение всего цикла управления знаниями.

Стратегию управления знаниями, ориентированную на персонализацию, можно назвать стратегией активизации общения, поскольку основное внима-

ние здесь уделяется развитию персонального обмена информацией между сотрудниками. В рамках этой стратегии ключевыми ИТ-системами становятся «желтые страницы» (каталоги, содержащие информацию об экспертах, системы «кто что знает», базы данных для поиска нужных людей), которые сообщают сотруднику, представившему запрос, с кем ему следует обсудить данную тему или проблему. К основным недостаткам стратегии персонализации относятся отсутствие стандартов, а также высокая степень зависимости от навыков общения и доброй воли носителей знания. Эти недостатки и обусловили переход компаний к стадии III, на которой в каждый конкретный момент обеспечивается независимость потребителей знаний от носителей знаний.

Выводы

Для успешного управления взаимоотношениями при ИТ-аутсорсинге требуется непрерывный обмен знаниями между поставщиком и компанией-клиентом. Клиент передает свои знания относительно характеристик и требований пользователей, а поставщик — знания о характеристиках систем и решениях. Такой обмен знаниями порождает новое знание. Важными при таком обмене являются категории «Знать ЧТО», «Знать КАК» и «Знать ПОЧЕМУ». ИТ-поддержка при управлении знаниями должна изменяться достаточно быстро, в соответствии со сменами стадий описанной модели развития.

Примеры: сохранение и восстановление навыков

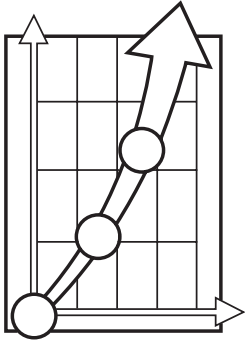
В начале аутсорсинга Rolls-Royce оставила у себя совсем немного ИТ-функций. Позже руководство компании убедилось, что это не приносит пользы, так как такое положение демонстрирует наивность Rolls-Royce и порождает легкое чувство разочарования у аутсорсера. Поэтому перед Rolls-Royce снова встала задача сформировать группу опытных менеджеров по ИТ-аутсорсингу. Такую команду создали на базе управления услугами и проектами, а также снабженческой деятельностью. Руководители Rolls-Royce поняли, что наличие сотрудников, досконально разбирающихся в бизнесе, является лучшей гарантией налаживания и сохранения надежных отношений с аутсорсером. Иными словами, чтобы быть достаточно интеллектуальным покупателем, необходимо хорошо понимать собственный бизнес. Аутсорсер не может знать все бизнес-стратегии и все ИТ-стратегии. Цели, которых Rolls-Royce хочет достичь за пять лет, относятся к сфере ее бизнеса. В Rolls-Royce поняли, что им нужно сохранять знания о своих бизнес-процессах (приложениях), о том, как они создавались, включая и архитектуру. Ей нужно было воссоздать внутренние знания: навы-

ки создания общей архитектуры, архитектурных решений, управления контрактами, стратегического управления и управления сверху вниз.

Главной причиной неудач, вероятно, является неспособность фирмы наладить управление оставшимися у нее информационными технологиями. Это создает нам массу проблем, а аутсорсер считает, что это не относится к сфере его влияния, ибо вы не можете объяснить клиенту, как он должен управлять вами. Для этого все-таки требуется очень высокий уровень доверия. — Старший менеджер по работе с клиентами.

Высшее руководство SAS приняло решение продать SIG и не трогать другие ИТ-отделы SAS Group. Передача SIG произошла быстро и без проблем. Сотрудники корпоративных ИТ-служб, подчиненные директора по информационным технологиям, были скромными людьми. Они постепенно расширяли масштабы управления, совершенствовали управление контрактами и управление по уровням обслуживания. В течение нескольких лет они отвечали за рамочные соглашения с SIG, с каждым годом набираясь опыта и все лучше ориентируясь в рыночных проблемах. В авиаперевозках SAS, ее подразделениях наземного обслуживания и технических службах работало около 300 специалистов по информационным технологиям. Например, общим для авиалиний ИТ-подразделением был центр знаний, занимавшийся в основном приложениями для обслуживания авиаперевозок. Этот центр располагал ресурсами, необходимыми для мониторинга и управления обслуживанием, анализа новых потребностей и закупок у CSC. ИТ-штат этого центра насчитывал более 100 сотрудников. Однако в будущем нельзя ожидать, что число таких общих функций останется большим. Предполагается, что профессиональный уровень сотрудников компании-поставщика выше, чем уровень сотрудников ИТ-отделов SAS, поэтому SAS по-прежнему будет повышать профессиональную подготовку своих людей, оставаясь при этом покупателем услуг, касающихся бизнес-приложений.

ABB имеет филиалы во многих странах, и в каждой из этих стран существует основной филиал, который несет ответственность за все соглашения, а также за управление операциями, контрактами и, конечно, за бизнес-приложения, которые не переданы на аутсорсинг. Чтобы сохранить контроль за коммерческими и экономическими аспектами сделки, ABB сохранила у себя старших менеджеров по сорсингу, а для контроля уровней обслуживания — операционных менеджеров. В целом глобальную сделку в ABB обслуживала сравнительно небольшая группа людей.



Стратегия выхода

Контракт на аутсорсинг не может длиться бесконечно. Рано или поздно компания-клиент будет вынуждена задуматься над тем, что ей делать по окончании соглашения. Независимо от того, будет ли заключен новый контракт с прежним поставщиком, обратится ли компания-клиент к новому поставщику, вернет ли себе ИТ-функции, для этого все равно потребуются определенные ресурсы. Иногда происходят и непредвиденные события, которые тоже могут требовать каких-то затрат.

Обдумывай выход!

«Во избежание проблем в будущем думайте заранее, как вы будете выходить из контракта на аутсорсинг», — рекомендует журнал *Supplier Selection* (2003). Все большую роль в реализации программ аутсорсинга играют специалисты по закупкам, и им все чаще приходится разрабатывать максимально полные контракты, насколько это возможно для выбранного типа отношений аутсорсинга. Главным признаком полноты контракта является наличие статьи о досрочном выходе из контракта или о прерывании контракта. В ходе переговоров о заключении контракта на аутсорсинг необходимо оставить некоторые возможности для маневра на тот случай, если отношения сложатся не так, как планировалось. Эксперты по переговорам предлагают вводить в контракт статьи о выходе из него, а также держать в запасе резервные варианты для большинства наиболее важных компонентов и функций. В каждом контракте на аутсорсинг должны присутствовать статьи о нормальном истечении срока контракта, а также статьи о досрочном его прерывании. По данным *Supplier Selection* (2003), за пять лет доля внешних фирм, принимавших участие в контрактах на аутсорсинг и потерпевших неудачу, составила 55%, а из тех, которые все же продолжают работать в рамках соглашений о партнерстве, 12% выражают разочарование и сожалеют об этом. Поэтому во избежание появления серьезных проблем в будущем нужно заранее обдумать процедуру выхода из соглашения по аутсорсингу. В частности, можно предпринять следующее:

- *Договориться о плане действий в случае отказа от контракта.* Аутсорсер не заинтересован в том, чтобы оказывать клиенту поддержку при переходе его к другому поставщику, так как при этом он просто теряет источник дохода. Поэтому в плане действий следует определить обязанности прежнего поставщика по предоставлению необходимой плановой информации и обеспечению оперативной поддержки во время такого перехода.
- *Обеспечить эффективный обмен информацией между аутсорсерами во время перехода.* Для координации действий при переходе к новому поставщику потребуется сотрудничество с прежним поставщиком. Следует четко распределить обязанности по координации и обмену информацией между всеми тремя сторонами (прежний поставщик, новый поставщик и внутренняя рабочая группа).
- *Не допустить банкротства аутсорсера.* В случае банкротства поставщик не должен иметь права выбора исполнять свои обязательства по контракту с вашей фирмой, если он сочтет это выгодным для себя, или отказаться от контракта, если сочтет его чересчур обременительным. Он не должен также иметь прав, вытекающих из контракта, подлежащего исполнению в будущем; это означает, что в случае банкротства поставщик несет материальную ответственность по текущим контрактным обязательствам. Кроме того, если поставщик не готов принять решение относительно исполнения контракта или отказа от него, не следует позволять ему откладывать это решение до окончания судебного процесса, который может длиться и несколько месяцев, и несколько лет. В течение этого времени компания может автоматически лишиться права на одностороннее прерывание контракта или на использование других средств защиты. Если в контракте не оговорен порядок его расторжения, компания-клиент должна получать услуги в рамках аутсорсинга и платить за них поставщику согласно условиям контракта. Чтобы прервать контракт, нужно соответствующее решение суда, т. е. компания-клиент должна убедить суд в том, что аутсорсер в настоящее время не выполняет своих обязательств и, вероятнее всего, не способен выполнить их и в будущем. Принятие надежных защитных мер позволит контролировать ситуацию и не стать жертвой обстоятельств. Можно предусмотреть в контракте и некоторые меры защиты, которые позволят значительно уменьшить риск. Во-первых, необходимо получить информацию о финансовых обязательствах и текущем финансовом положении поставщика. Во-вторых, должны быть предусмотрены права и средства защиты на случай предбанкротства и банкротства. В-третьих, компания-клиент должна как можно меньше иметь дело с субподрядчиками. В-четвертых, компания-клиент должна сохранять право собственности и контроль над программным обеспечением, оборудованием, данными, поставляемыми продуктами, текущей работой. В-пятых, следует запретить переуступку контракта и делегирование обязанностей поставщика. И последнее: компания-клиент должна убедиться в том, что поставщик принял необходимые меры по защите своих прав во взаимоотношениях с подрядчиками.

- *Используйте прогрессивный подход на переговорах относительно соглашения об аутсорсинге.* Чтобы уменьшить вероятность неудачи, желательно, чтобы компания-клиент и поставщик отложили составление формального соглашения минимум на 6 месяцев, в течение которых они должны накопить опыт совместной работы. В течение этого испытательного срока обе стороны изучают структуру затрат, уровни обслуживания и потребности клиента. Такой подход позволяет закрыть две потенциально проблемные области. Во-первых, аутсорсер не переоценивает свои возможности и не дает необоснованных обещаний относительно сроков запуска проекта и времени, которое потребуется для выхода на запланированный уровень. Во-вторых, клиент убеждается в нецелесообразности сокрытия информации, которая, по его мнению, могла бы увеличить затраты на обслуживание.

В целом *Supplier Selection* (2003) приходит к заключению, что в самом начале отношений с аутсорсером компании-клиенту следует принять меры предосторожности для уменьшения риска, а позже отслеживать экономическое положение аутсорсера, чтобы иметь возможность предпринять необходимые действия до появления проблем, грозящих обернуться для последнего банкротством.

Пока все идет хорошо, ни одна из сторон, подписавших контракт, как правило, не проявляет желания пересмотреть контракт. Однако при аутсорсинге дела слишком часто идут плохо, и в таких случаях сравнительно небольшой юридический документ под названием «контракт» может сыграть огромную роль. Результаты исследования, проведенного журналом *Corporate Finance* в 2002 г., показали, что из всех контрактов по аутсорсингу 25% закончились неудачей; а в настоящее время доля неудачных контрактов достигает 50%. Основной вопрос состоит в том, кто должен оплачивать счета, когда дела пойдут плохо. Теперь эта проблема все чаще решается путем страхования гражданской ответственности.

Принятие стратегического решения о прерывании контракта

Прерывание соглашения по ИТ-аутсорсингу происходит на основании стратегического решения. Общие исследования процесса принятия стратегических решений показывают, насколько быстро в малом бизнесе принимаются стратегические решения в стремительно изменяющихся условиях и какова взаимосвязь между быстротой принятия решений и результатами деятельности. Лица, быстро принимающие решения, имеют не меньше, а больше информации, чем лица, принимающие решения медленно. Кроме того, лица, быстро принимающие решения, рассматривают не меньшее, а большее число альтернатив и используют двухуровневый процесс консультаций. Сильное влияние на темпы принятия решений оказывает также опыт разрешения конфликтов и сотрудничества менеджеров, занимающихся стратегическими вопросами.

В заключение отметим, что быстрое принятие решений на основе такой модели поведения дает превосходные результаты (Elter, 2004).

В процессе решения различных стратегических и текущих проблем, обусловленных внутренней и внешней неопределенностью, менеджеры так или иначе участвуют во множестве повседневных мероприятий. Понятно, что проблемы и благоприятные возможности возникают нерегулярно и в неструктурированном виде. Поэтому менеджерам трудно наметить правильные и согласованные меры для решения многих неотложных бизнес-проблем. Отдельные лица часто не способны усвоить всю информацию, необходимую для формирования полного набора возможных вариантов решения. Информация бывает недоступной, а ее оценка порой формируется под воздействием личных предубеждений. Иначе говоря, рационализм действий руководителей и исполнителей подвергается воздействию среды, в которой они существуют, и зависит от их человеческих качеств. В таких сложных и неопределенных условиях стратегические планы обычно не оказывают сильного влияния на принятие решения о прерывании контракта на ИТ-аутсорсинг.

Исследователи все чаще говорят о необходимости тщательного изучения процессов и практики принятия стратегических решений. Самое главное здесь — это понять суть созидания стратегии. Мы воспринимаем созидание стратегии как непрерывное формирование и трансформирование стратегических схем на основе непрерывных взаимосвязанных процессов стратегического мышления и стратегических действий на разных уровнях организации. Прерывание контракта на ИТ-аутсорсинг — это стратегическая проблема. Стратегическую проблему мы понимаем как направление развития или тенденцию, которая обусловлена внутренними или внешними причинами и которую менеджеры, занимающиеся стратегией, рассматривают как тенденцию или событие (события), оказывающее существенное влияние на перспективы достижения организацией поставленных целей. Можно сказать и иначе: стратегические проблемы — это проблемы, решением которых занимаются старшие руководители организации (Elter, 2004).

В случае прерывания контракта на аутсорсинг возможны три варианта развития событий: (1) продолжение работы с прежним поставщиком услуг; (2) работа с новым поставщиком услуг; (3) переход к инсорсингу. Выбор нужного варианта определяется несколькими факторами; это могут быть, в частности, экономические проблемы, изменение потребностей бизнеса, забота о качестве обслуживания. В качестве примеров приведем несколько утверждений, касающихся стратегического выбора.

- *Утверждение 1. Экономические проблемы влияют на стратегию прерывания контракта.* Если расходы, связанные с текущим соглашением по аутсорсингу, превышают приемлемый уровень, то вариант 2 выглядит предпочтительнее варианта 1, который, в свою очередь, предпочтительнее варианта 3. Это означает, что клиент уже не верит в способность действующего поставщика снизить расходы и полагает, что это удастся новому поставщику.
- *Утверждение 2. Изменение потребностей бизнеса влияет на стратегию прерывания контракта.* Если потребности бизнеса значительно из-

менились, так что имеющиеся информационные системы и ИТ-ресурсы им уже не соответствуют, то предпочтительным будет вариант 1, менее хорош вариант 3 и на последнем месте вариант 2. Это подразумевает уверенность компании-клиента в том, что она может самостоятельно осуществить серьезные изменения портфеля информационных систем и информационных технологий, или в том, что с этим может справиться прежний поставщик, который хорошо знает и понимает особенности и потребности бизнеса данного клиента.

- *Утверждение 3. Качество обслуживания влияет на стратегию прерывания контракта.* Если прежний поставщик не обеспечивает качество обслуживания, предусмотренное соглашением об уровнях обслуживания, то, возможно, клиента устроит более низкий уровень обслуживания за меньшую плату; это означает выбор варианта 1. Однако чаще клиенту требуется оговоренный в соглашении уровень обслуживания, поэтому ему приходится выбирать между вариантами 2 и 3.

Прерывание контракта

В контрактах на аутсорсинг почти всегда имеются пункты, касающиеся прерывания контракта. Вместе с тем компании часто забывают подумать о той ситуации, в которой компания-клиент принимает решение о прерывании контракта. Если компания не находит реальной альтернативы прежнему поставщику, она будет вынуждена или возобновить имеющийся контракт, или смириться с невысоким качеством обслуживания. Разумеется, выход из аутсорсинга представляет собой сложный процесс, однако компании следует предусмотреть такую возможность хотя бы для того, чтобы, используя угрозу выхода, вынудить поставщика пойти на новые переговоры. Если же компания не в состоянии выйти на рынок с реальным предложением для других аутсорсеров, она не будет представлять для них никакого интереса, не говоря уже о подаче заявок о проведении тендера. Аутсорсеры не любят, когда их пытаются использовать в качестве «запасной лошади», приглашая принять участие в тендере с заранее известным отрицательным (для них) результатом, чтобы припугнуть действующего аутсорсера: слишком много денег и сил тратится на подачу заявки (Graham, 2003).

Все это означает, что проблему выхода из контракта даже в конце оговоренного срока следует изучать задолго до принятия соответствующего решения. Компании следует выяснить, имеются ли на рынке подходящие альтернативные варианты, и приблизительно оценить расходы, связанные с возможными изменениями, т.е. собрать информацию для принятия обоснованного решения. Кроме того, она должна предоставить другим поставщикам всю ту информацию о существующих операциях и процессах, которую использовал прежний поставщик, или по крайней мере ту ее часть, которая относится к активам и услугам, переходящим от прежнего поставщика к новому.

Главные аспекты здесь — это информация и распределение во времени. В частности, поскольку переговоры относительно заключения контракта на аутсорсинг занимают около года, нет смысла проводить тендер на аутсорсинг за месяц до окончания текущего контракта.

Прерывание контракта не всегда происходит в конце оговоренного срока. Как и для большинства других контрактов, существуют две основные причины прерывания контракта на аутсорсинг: это существенное нарушение контракта и финансовые трудности другой стороны. Чтобы прервать действие контракта по причине его нарушения, последнее должно быть существенным, непоправимым в принципе или неисправимым в течение определенного срока. Во избежание споров компании следует составить список предполагаемых нарушений, которые по договоренности с другой стороной будут считаться существенными. Один из возможных вариантов — оговорить в разделе о нарушениях уровни обслуживания и указать, неудачи какого уровня или какой общий объем непредоставленных услуг следует считать существенным нарушением. Финансовые трудности возникают, если поставщик занимается ликвидацией своего дела или сталкивается с другими подобными проблемами. Если пункт о прерывании контракта предусматривает его прерывание или использование прав вмешательства только после ухода поставщика из бизнеса, попытки обеспечить необходимое обслуживание другими способами будут запоздалыми. Кроме того, в этом пункте должны быть перечислены события, которые могут свидетельствовать о надвигающихся проблемах, такие как крупномасштабная продажа имущества, рефинансирование или снижение оценки кредитоспособности поставщика.

При подготовке долгосрочного соглашения компания может предусмотреть возможность его расторжения до конца оговоренного срока. Обычно профиль доходов поставщика таков, что он не соглашается на прерывание контракта в течение первого года его реализации (или около того). Поэтому при досрочном прерывании контракта клиенту, возможно, придется платить неустойку. Величина такой неустойки не должна превышать затраты, которые понесет клиент, если продолжит сотрудничество в оставшийся период времени (в противном случае прерывать контракт не имеет смысла). Однако нужно помнить о том, что поставщик может потребовать возместить ему амортизированную стоимость и потерянную прибыль в виде заранее установленной суммы или (что более вероятно) суммы, рассчитанной после прерывания контракта. Чтобы иметь возможность правильно оценить обоснованность величины неустойки или указанной суммы, компании-клиенту следует изучить используемый провайдером метод калькуляции затрат (Graham, 2003).

Если поставщика поглощает другая компания, то компания-клиент может потребовать прервать контракт или по крайней мере пригрозить этим для получения определенных гарантий. Поставщик (справедливо) не считает свое поглощение нарушением контракта и оспаривает это право клиента. Компромиссный вариант может состоять в том, что клиент получает право прервать контракт, если поставщика поглощает его, клиента, конкурент (Graham, 2003). Ниже приводится пример Halifax Bank of Scotland, демонстрирующий влияние быстрых и всесторонних структурных изменений на взаимоотношения между аутсорсером и компанией-клиентом. В данном случае долгосрочное со-

глашение по аутсорсингу оказалось недостаточно гибким и не смогло действовать после слияния двух крупных британских банков. Вины поставщика здесь не было, поэтому компании-клиенту пришлось компенсировать убытки, которые понес поставщик из-за прерывания контракта.

Не прошло и двух лет после вступления в силу 10-летнего соглашения по аутсорсингу с корпорацией IBM на сумму 700 млн ф. ст., как Halifax Bank of Scotland принял решение о прерывании контракта. Этот случай вновь оживил споры о том, возможно ли обеспечить достаточную гибкость в подобных соглашениях.

Представитель Halifax Bank of Scotland, образовавшегося в результате слияния Bank of Scotland и банка Halifax, заявил, что прерывание соглашения объясняется необходимостью сокращения затрат и это решение является лишь частью его программы сокращения затрат на информационные технологии.

Несмотря на нарисованную им «радужную» картину, сохраняются подозрения, что нереализованный контракт просто оказался недостаточно гибким, чтобы соответствовать изменившимся потребностям первоначального клиента — Bank of Scotland.

Когда летом 2000 г. Bank of Scotland подписал с IBM 10-летний контракт на аутсорсинг, многие аналитики приветствовали это событие, оценивая его как прорыв в сфере аутсорсинга. При этом Bank of Scotland заявлял, что за 10 лет этот контракт позволит ему сэкономить на информационных технологиях 150 млн ф. ст. Примерно через год после этого Bank of Scotland объявил, что ведет переговоры о слиянии с банком Halifax. А спустя еще год исчезла и основная причина заключения контракта.

В настоящее время банку грозят штрафные санкции в миллионы фунтов стерлингов в качестве компенсации корпорации IBM за внезапную отмену контракта.

Что могут сделать ИТ-менеджеры, чтобы не допустить превращения таких соглашений в тяжелое бремя? Один из возможных вариантов — оговорить в соглашении пункт о выходе из него, предусматривающий относительно простую процедуру прерывания; однако эксперты-правоведы утверждают, что при этом компании-клиенту придется платить поставщику еще больше.

Преимущества крупномасштабных сделок по аутсорсингу еще предстоит доказать, в то время как свою ненадежность они уже доказали (Computer Weekly, 8/29/2002).

Если клиент требует наличия у поставщика соответствующего сертификата, лицензии или иного разрешительного документа (например, лицензии на предоставление услуг связи или на предоставление финансовых услуг), а у поставщика эти документы утеряны и не восстановлены, то в этом случае компания-клиент тоже может оговорить свое право на прерывание контракта. В контракте могут быть оговорены также некоторые конкретные события, имеющие отношение только к данному контракту или именно к этим сторонам-

участникам. Пункт о прерывании контракта нужно сформулировать таким образом, чтобы обеспечить клиенту максимально возможную гибкость. Так, в нем можно предусмотреть частичное прерывание: например, прекращение каких-либо видов обслуживания или ограничение обслуживания конкретным подразделением. Компания-клиент должна позаботиться о четких формулировках услуг и указании расценок на них, чтобы такое частичное прерывание контракта легко было осуществить. Со своей стороны, поставщик должен найти баланс между подобными правами клиента и своим бизнесом в целом, ибо частичное прерывание контракта может быть для него экономически невыгодным.

Компании-клиенту не следует связывать себя обязательством о немедленном прерывании контракта, как это обычно записывается в других соглашениях. Нельзя просто так взять и отменить аутсорсинг (в нашей книге перечислен целый ряд проблем, связанных с повторным проведением тендера на аутсорсинг). Клиент должен указать срок заблаговременного уведомления (однако поставщик вправе потребовать обосновать этот срок, ссылаясь на внешние обстоятельства). Затем пункт о сроке заблаговременного уведомления нужно согласовать с пунктами о выходе из соглашения. В этих пунктах должны быть оговорены права клиента при прерывании контракта (Graham, 2003): право на продолжение обслуживания в течение срока действия заблаговременного уведомления и некоторого дополнительного периода, связанного с выходом из соглашения; право на переговоры с ключевыми фигурами в штате поставщика с целью предложения им работы у нового поставщика или в самой компании; ограничение возможности поставщика мешать новому поставщику или компании-клиенту, например путем замены лучших сотрудников менее квалифицированными или изменением условий их найма; право требовать перемещения данных и систем, а также предоставления информации о них.

Как и в отношении изменений обслуживания, в контракте невозможно предусмотреть все детали управления выходом; однако согласование этого вопроса все равно нельзя откладывать до момента принятия решения о выходе. Поэтому контракт должен включать в себя обязательство поставщика разработать и предложить для обсуждения предварительный план выхода в течение приемлемого срока и в рамках согласованной процедуры. Этот план следует держать под контролем и время от времени корректировать.

Управление выходом

Понятно, однако, что, если еще до начала отношений аутсорсинга чересчур серьезно рассматривать возможность их разрыва, такой подход в лучшем случае будет считаться излишне детализированным, а в худшем — рассматриваться как заслуживающая осуждения предвзятая оценка будущих взаимоотношений между клиентом и провайдером. Поэтому пункты, посвященные процедурам выхода, часто присутствуют в контрактах лишь в самом общем виде; предусматривается, что обе стороны берут на себя единственное обязательство — разработать подробное соглашение во время принятия решения о выходе. Между

тем клиенты должны понимать, что, допуская отсутствие в контракте подробно проработанных пунктов о выходе из аутсорсинга, они подвергают себя серьезному риску остановки бизнеса после прекращения контрактных отношений и потери прав на использование важнейшего оборудования и программного обеспечения. Клиенту намного легче оговорить выгодные для себя условия выхода из контракта до начала его действия, когда поставщик стремится получить заказ на обслуживание, нежели в процессе прерывания контракта, когда отношения испорчены, а запас доброй воли с обеих сторон сократился до минимума или вообще исчерпан (Lewis & Welterveden, 2003).

Самое главное, что должно быть оговорено в пунктах о выходе из контракта, — это обязательство поставщика обеспечить плавную передачу обслуживания или новому поставщику, или обратно компании-клиенту с минимальным ущербом для ее бизнеса. Кроме того, нужно оговорить условия, касающиеся используемых активов и обязанности поставщика по предоставлению услуг в период выхода из контракта.

Обычно поставщик сам определяет типы технологий, используемых для обслуживания, однако компания-клиент должна помнить о необходимости досконального понимания технологической инфраструктуры. В этом плане полезно включить в контракт обязательство поставщика вести в процессе реализации контракта «инвентаризационную опись» элементов, используемых в процессе обслуживания. Такая опись должна содержать подробную информацию обо всем программном обеспечении (и о приложениях, и об инфраструктурном ПО), оборудовании, данных, документации, справочниках, лицензиях, арендных договорах и других соглашениях, имеющих отношение к предоставляемым услугам.

Чтобы правильно определить срок, в течение которого компании-клиенту потребуется обслуживание прежнего поставщика, следует оценить сложность предоставляемых услуг и время, необходимое для размещения и начала реализации контракта у нового поставщика. Практика показывает, что за основу нужно брать время, которое истрачено на подготовку первоначального контракта на аутсорсинг: от начальной стадии определения потребностей клиента и выбора поставщика до начала работ по контракту. Примерно столько же времени потребуется для перевода обслуживания к другому поставщику или возвращения его в свою компанию.

Оговорив вышеуказанные условия, компания-клиент будет обладать определенной степенью гибкости и, в частности, располагать возможностью приобретения услуг 3-месячными «блоками». Кроме того, эти положения будут предусматривать использование контрактных норм при обслуживании в период выхода из контракта. Так, клиент обязуется платить поставщику за обслуживание по существующим расценкам, а поставщик обязан предоставлять услуги установленного уровня.

Следует разработать положения о различных типах активов, используемых для обслуживания. Поставщик должен вернуть копии запатентованного клиентом программного обеспечения, включая копии модификаций. Он должен выдать клиенту лицензии на использование запатентованного им программного обеспечения. В зависимости от характера программного обеспечения некоторые лицензии могут действовать только в течение определенного пе-

риода. Другие лицензии могут выдаваться на срок, продолжающийся и после момента выхода; однако при этом поставщик может потребовать, чтобы компания-клиент оплатила эти лицензии по коммерческому тарифу (или близкому к нему). В пункте о лицензиях необходимо оговорить право на их использование клиентом или новым поставщиком (Lewis & Welterveden, 2003).

Компания-клиент должна получить и лицензии, относящиеся к программному обеспечению третьей стороны. Ей должны быть переданы также копии данных, копии арендных договоров, лицензий и других контрактов, относящихся к активам третьей стороны, которые используются для ее обслуживания. Это позволит компании-клиенту принять правильное решение относительно того, использовать все это самостоятельно или же купить необходимые для нового контракта активы.

Если обслуживание клиента осуществляется в помещениях поставщика и клиенту необходимо иметь доступ к ним (например, к центру данных) и после прерывания контракта, то возможно заключение с поставщиком арендного договора на использование части (или всех) этих помещений. Если поставщик арендует эти помещения у третьей стороны, то вопрос обычно решается путем заключения договора субаренды соответствующей части помещений. Поэтому нужно тщательно изучить пункты главного арендного договора. Весьма вероятно, что для субаренды потребуется согласие арендодателя, а в главном договоре об аренде могут содержаться условия, которые необходимо будет включить в договор о субаренде.

Центральным в спорах об активах является вопрос о том, в какой степени поставщик обязан передать клиенту такие активы, как аппаратные средства и другое оборудование, используемое для его обслуживания. Те активы, которые поставщик использует исключительно для обслуживания данного клиента, следует передать клиенту. Если же речь идет об активах, которые используются для обслуживания и ряда других клиентов, проблема усложняется. В такой ситуации клиент может арендовать часть активов поставщика.

Включение в контракт вышеуказанных условий позволяет поставщику составить подробный план выхода из контракта с целью обеспечения плавной передачи обслуживания клиенту. Компания-клиент должна иметь право на участие в разработке такого плана. В нем следует предусмотреть все детали исполнения обязательств, связанных с выходом из контракта, в том числе выдачу лицензий, замечаний и ссылки на лицензии третьей стороны, передачу оборудования и т.д.

Плата, которую может запросить поставщик за исполнение обязательств, оговоренных в пунктах о выходе, скорее всего, станет предметом отдельных переговоров. Кроме того, возможны значительные расходы, связанные с получением согласия третьей стороны на передачу соответствующих контрактов и активов компании-клиенту. Если поставщик по-прежнему получает основные платежи за обслуживание, то клиент может настаивать на том, что любые дополнительные затраты, обусловленные предоставлением услуг при выходе из контракта, должен взять на себя поставщик, и, таким образом, эти затраты будут включены в первоначальный план издержек поставщика.

Однако поставщик, вероятно, потребует платы за любую помощь, как по затратам времени, так и по материалам. Это утверждение особенно справед-

ливо для тех случаев, когда компания-клиент по своей инициативе использует право на частичное прерывание контракта или контракт прерывает поставщик из-за существенного нарушения со стороны клиента. Поэтому желательно определить условия, при которых поставщик имеет право требовать дополнительную плату, а при каких не имеет (Lewis & Welterveden, 2003).

Управление проектом

Как уже отмечалось, аутсорсинг часто организуется как отдельный проект. Прерывание контракта на аутсорсинг тоже можно оформить как проект. Ниже мы обсудим управление проектом прерывания в различных ракурсах для различных управленческих ролей — руководителя, распределителя ресурсов, предпринимателя, представителя, посредника и наблюдателя-аналитика.

Карлсен и Готтшалк (Karlsen & Gottschalk, 2002) провели сравнительное исследование ролей руководителя ИТ-службы и ИТ-менеджера проекта (различные ипостаси менеджеров в подобных проектах описаны выше). Мы утверждаем, что роль руководителя ИТ-службы в процессе прерывания контракта на аутсорсинг отличается от его роли в процессе возвращения ИТ-операций в компанию после прерывания контракта. Обычно в качестве менеджера такого проекта выступает именно руководитель ИТ-службы, которого часто называют директором по информационным технологиям (CIO).

По мере «взросления» ИТ-структуры компании меняются задачи, стоящие перед ее ИТ-руководителями. Поэтапные модели развития ИТ-структуры показывают, что ИТ-руководители компаний в своей работе все чаще ориентируются на внешние роли (Gottschalk, 2005). Сначала основной акцент переносится с внутреннего распределения ресурсов на реализацию корпоративной стратегии и контакты с пользователями, а позже — на использование информационных технологий для получения конкурентных преимуществ на рынке. Одна из главных задач ИТ-руководителя состоит в том, чтобы больше времени проводить вне ИТ-отдела, занимаясь стратегическими и организационными аспектами информационных технологий.

Разумно предположить, что в развитии внешней роли руководитель ИТ-службы на шаг опережает менеджера ИТ-проекта, содействуя разработке ИТ-проектов. ИТ-менеджер должен сначала понять необходимость развертывания новых направлений, исходя из стратегической перспективы. Позднее это понимание материализуется в виде изменения концепций проектов. Если так, то можно ожидать, что внешние роли (наблюдателя-аналитика и посредника) в большинстве случаев более заметны и важны у руководителей ИТ-служб, которые обязаны управлять проектом прерывания контракта на аутсорсинг, нежели у менеджеров проектов ИТ-аутсорсинга. Исходя из этих соображений, Карлсен и Готтшалк (2002) предложили следующие гипотезы:

- *Гипотеза 1.* По сравнению с менеджерами ИТ-проектов руководители ИТ-служб больше ориентированы на внешние роли.

- *Гипотеза 1, часть 1.* По сравнению с менеджерами ИТ-проектов руководители ИТ-служб больше акцентируют свое внимание на роли посредника.
- *Гипотеза 1, часть 2.* По сравнению с менеджерами ИТ-проектов руководители ИТ-служб больше акцентируют свое внимание на роли наблюдателя-аналитика.

За последние 30 лет накоплено довольно много знаний и опыта управления проектами (в частности, по различным системам планирования и составления графиков), что позволяет решать проблемы, встающие перед менеджерами проектов. При этом, однако, просматривается явная тенденция к фокусировке внимания в первую очередь на внутренней деятельности — в рамках проекта и базовой организации. Слишком часто мало (или вообще никакого) внимания не уделяется среде проекта и другим заинтересованным сторонам (за исключением компании-клиента). В существующих на сегодняшний день моделях планирования проект, как правило, рассматривается так, будто он развивается в вакууме. Менеджер проекта отвечает за планирование, организацию, координацию и контроль исполнения заданий, обеспечивающих успешное завершение проекта. Для достижения этой цели менеджер проекта выделяет кадровые, финансовые и информационные ресурсы. Поэтому можно ожидать, что внутренние роли (руководителя и распределителя ресурсов) будут ярче выражены у менеджеров проектов ИТ-аутсорсинга, нежели у менеджеров, управляющих прерыванием контракта на ИТ-аутсорсинг. Исходя из этих соображений, Карлсен и Готтшальк (2002) предложили следующие гипотезы:

- *Гипотеза 2.* По сравнению с руководителями ИТ-служб менеджеры ИТ-проектов больше ориентированы на внутренние роли.
- *Гипотеза 2, часть 1.* По сравнению с руководителями ИТ-служб менеджеры ИТ-проектов больше сосредоточены на роли руководителя.
- *Гипотеза 2, часть 2.* По сравнению с руководителями ИТ-служб менеджеры ИТ-проектов больше сосредоточены на роли распределителя ресурсов.

Дать подобные заключения в отношении двух оставшихся управленческих ролей — представителя и предпринимателя — довольно трудно, так как они являются внешними по отношению к ИТ-отделу и ИТ-проекту и внутренними по отношению к организации. Однако имеются некоторые основания предполагать, что роль представителя (внутренняя ориентация по отношению к организации и другим отделам) больше выражена у руководителей ИТ-служб, нежели у менеджеров ИТ-проектов. Роль представителя — это управленческая роль, охватывающая те виды деятельности руководителей ИТ-служб, которые необходимы для распространения организационных взаимодействий за границы своих отделов, в направлении других подразделений и высших руководителей. Во многих случаях представителю приходится преодолевать традиционные границы отдела и принимать участие в делах, связанных с производством, распределением, маркетингом и финансами. В роли представителя ИТ-менед-

жер должен выступать в качестве информатора и политика, с тем чтобы обеспечить надежную связь ИТ-службы с высшим руководством фирмы и ключевыми фигурами, принимающими решения в других отделах. Исходя из этого, Карлсен и Готтшальк (2002) предложили следующую гипотезу:

- *Гипотеза 3.* По сравнению с менеджерами ИТ-проектов у руководителей ИТ-служб роль представителя выражена ярче.

Движущей силой ИТ-проектов часто выступают потребности клиентов. Если эти потребности сформулированы нечетко, то проект будет строиться на шатком фундаменте, причем основные проблемы возникнут в процессе прерывания аутсорсинга. В роли предпринимателя руководитель ИТ-службы должен идентифицировать потребности клиента и разработать вполне приемлемое решение. Со своей стороны, менеджер проекта должен представить новаторские решения по проекту, а также бизнес-процессы, необходимые для его реализации. Важнейшими факторами успеха проекта являются консультации с клиентом, обмен информацией, внимательное выслушивание, обратная связь и одобрение клиента. Исходя из этого, Карлсен и Готтшальк (2002) предложили четвертую и последнюю гипотезу:

- *Гипотеза 4.* По сравнению с руководителями ИТ-служб у менеджеров ИТ-проектов роль предпринимателя выражена ярче.

В 2001 г. в Норвегии было проведено исследование управленческих ролей в ИТ-проектах. Как мы уже упоминали, на вопросы ответили представители 70 компаний. В другом исследовании, посвященном управленческим ролям руководителей ИТ-служб, на вопросы ответили представители 128 компаний. Как вы помните, менеджеры проектов дали оценки по пятибалльной шкале (5 — очень важная роль, 1 — совсем не важная роль): роль лидера получила высшую оценку, равную 4,3; роли распределителя ресурсов и представителя — по 4,0; роль предпринимателя — 4,4; роль посредника — 3,4; роль наблюдателя-аналитика — 3,7. Руководители ИТ-служб дали следующие оценки: роль предпринимателя — 4,4 (высшая оценка); роль представителя — 4,2; роль лидера — 3,9; роль распределителя ресурсов — 3,8; роль наблюдателя-аналитика — 3,7; роль посредника — 3,2.

Гипотеза 1 утверждает, что по сравнению с менеджерами ИТ-проектов руководители ИТ-служб больше ориентированы на внешние роли. У этой гипотезы есть две субгипотезы. Статистический анализ достаточно убедительно показывает, что по сравнению с менеджерами ИТ-проектов руководители ИТ-служб значительно больше ориентированы на внешние роли. Однако при этом подтверждается только одна из выдвинутых субгипотез. Результаты, полученные путем дисперсионного анализа статистических данных, позволяют сделать вывод, что по сравнению с менеджерами ИТ-проектов руководители ИТ-служб действительно значительно сильнее подчеркивают свою роль наблюдателя-аналитика. Однако в отношении роли посредника это неверно.

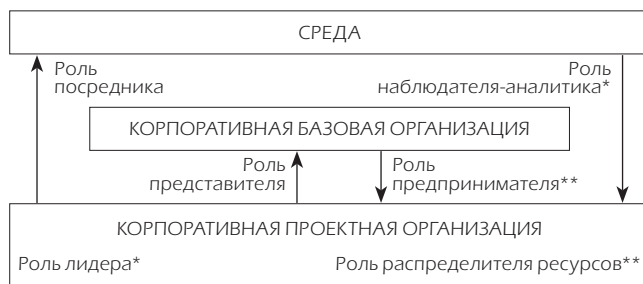
Гипотеза 2 утверждает, что по сравнению с руководителями ИТ-служб менеджеры ИТ-проектов больше ориентированы на внутренние роли. Результаты

статистического анализа поддерживают гипотезу о том, что менеджеры ИТ-проекта значительно больше ориентированы на внутренние роли, а также обе суб-гипотезы — в отношении роли лидера и роли распределителя ресурсов.

Гипотеза 3 утверждает, что по сравнению с менеджерами ИТ-проектов руководители ИТ-служб сильнее подчеркивают свою роль представителя. Эта гипотеза не получила достаточной статистической поддержки.

Гипотеза 4 утверждает, что по сравнению с руководителями ИТ-служб менеджеры ИТ-проектов значительно больше подчеркивают свою роль предпринимателя. Эта гипотеза получила существенную статистическую поддержку.

Для подведения итогов мы в наглядной форме представили значимость каждой управленческой роли на рис. 12.1.



* По сравнению с менеджерами ИТ-проектов у руководителей ИТ-служб эта роль выражена значительно сильнее.

** По сравнению с руководителями ИТ-служб у менеджеров ИТ-проектов эта роль выражена значительно сильнее.

Рис. 12.1. Различия между управленческими ролями

Исследование, проведенное Карлсеном и Готтшальком (2002), позволяет лучше разобраться в приоритетности различных управленческих ролей у руководителей ИТ-служб и менеджеров ИТ-проектов. В контексте сопоставления проекта прерывания ИТ-аутсорсинга с проектом собственно ИТ-аутсорсинга мы рассматриваем руководителя ИТ-службы как менеджера прерывания, а менеджера ИТ-проекта как менеджера аутсорсинга. Такое толкование имеет очевидные недостатки. Поэтому задачей будущего является исследование этих управленческих ролей с четким разделением для двух разных ситуаций — ситуации собственно ИТ-аутсорсинга и ситуации прерывания ИТ-аутсорсинга.

Выводы

Компании, которые уже пережили трудные времена в связи с аутсорсингом, наверное, могли бы дать новичкам следующие советы: прежде всего, обдумай процедуру выхода из аутсорсинга еще до подписания контракта на аутсорсинг; кроме того, договорись с партнером о плане действий в случае отказа от конт-

ракта, определи план обмена информацией между поставщиками на время перехода, не допускай банкротства аутсорсера, используй прогрессивный подход на переговорах по аутсорсингу.

Примеры: стратегии выхода

Компания Rolls-Royce имела специальную стратегию выхода, что объяснялось масштабами и большой длительностью контракта. Были разработаны соответствующие планы, определены необходимые ресурсы, подготовлены все основные службы. Директор по информационным технологиям являлся владельцем рисков (в контексте своих обязательств перед советом директоров). Он представлял отчеты комитету по совокупным рискам. Директора компании несли ответственность за выявление всех основных рисков и наличие планов по смягчению последствий овеществления рисков и планов по их предотвращению. Стратегия выхода из аутсорсинга была важна и с точки зрения снижения рисков, и с точки зрения обеспечения необходимых рабочих показателей.

В соглашение между SAS и CSC были включены статьи о выходе, в которых в определенной степени были прописаны правила и процедуры прерывания контракта. В соглашении о переходе были указаны действия, необходимые для детализации операций в рамках исполнения сторонами своих обязательств в случае прерывания контракта. SAS разработала вероятные сценарии выхода, и все они начинались с разработки стратегии выхода.

Глобальная сделка между ABB и IBM предусматривала программу под названием «Управление выходом», в которой присутствовали статьи о прерывании контракта с описанием прав и обязанностей сторон в случае выхода из контракта. Основной целью этой программы было определение цены выхода. Для каждого года затраты на выход определялись отдельно, и с каждым годом они уменьшались. Если бы филиалы в нескольких странах воспользовались правом выхода, это потребовало бы проведения новых переговоров в глобальном масштабе. Однако в целом, кроме чисто экономических статей о прерывании контракта, планы выхода из контракта не разрабатывались.

Заключение

В сущности, управление отношениями, обеспечивающее успех ИТ-аутсорсинга, сводится к установлению баланса между требованиями и вознаграждением. Важными факторами успеха являются, в частности, начальная стратегия, ориентированная на конкретный бизнес, оптимальное планирование этапов и направлений деятельности, целенаправленная подготовка контракта, эффективное решение проблем, касающихся персонала, обеспечение прозрачности структур управления, контроль затрат, управление знаниями и стратегия выхода из аутсорсинга, также ориентированная на конкретный бизнес.

Стратегия входа, ориентированная на конкретный бизнес, может опираться на теорию ресурсоемкости, теорию транзакционных издержек, теорию деятельности, теорию агентских отношений и другие теории фирмы. Начальная стратегия, ориентированная на конкретный бизнес, формирует представление о стоимостной конфигурации компании, позволяющей, в свою очередь, понять роль информационных технологий в контексте основной и неосновной деятельности компании. Такая стратегия определяет перспективу, миссию и цели компании. Она должна учитывать изменения в электронном бизнесе и других сферах, оказывающих влияние на характер и масштабы использования информационных технологий; выявлять и анализировать специфику информационных технологий в бизнесе и в конкретной компании, категории сорсинга, проблемы, связанные с информационными технологиями, и избирательный аутсорсинг. При стратегическом планировании развития ИТ для определения потенциала аутсорсинга можно использовать предлагаемую в книге Y-модель. Реализация этой начальной стратегии, ориентированной на конкретный бизнес, и представляет собой подготовку к аутсорсингу.

Для *оптимального планирования этапов и направлений деятельности* можно использовать стандартную схему, включающую в себя стадии определения перспективы, оценки, переговоров, перехода, исполнения и совершенствования. Однако при более гибком, событийно-ориентированном подходе к толкованию конкретных ситуаций возможны изменения действий, выполняемых в пределах каждой стадии, и самих стадий. Например, если результатом начальной стратегии, ориентированной на данный бизнес, становится экспериментальный (пилотный) аутсорсинг, то стадия переговоров может повторяться (один раз до, а другой раз после стадии перехода).

Целенаправленная разработка контракта должна обеспечить прозрачную структуру контракта, успешную передачу активов, сбалансированное распределение рисков, рентабельное обновление технологии, оптимальную длительность контракта, целенаправленное управление отношениями, приемлемые условия и схемы оплаты и механизмы разрешения споров, исключающие межличностные конфликты.

Эффективное решение проблем персонала подразумевает гуманное и предсказуемое управление людскими ресурсами в периоды сокращения штатов и передачи персонала, обеспечение занятости, решение пенсионных проблем и формирование «правильных» управленческих ожиданий. В частности, персонал, переданный клиентом поставщику, не обязательно должен обслуживать предыдущего нанимателя. При более гибком, событийно-ориентированном подходе эти сотрудники могут пройти обучение в новых областях и обслуживать других клиентов поставщика.

Прозрачность структуры управления можно обеспечить, опираясь на концепцию взаимодействия. Необходимо развернуть системы управленческого контроля, обеспечивающие регулярные измерения рабочих показателей. Следует определить структуру и глубину партнерских отношений и добиться приемлемого качества партнерства. Необходимо также учитывать интересы заинтересованных сторон и включать их представителей в структуры управления. При этом методы управления аутсорсингом могут быть как жесткими, так и мягкими.

При контроле затрат следует принимать во внимание и производственные, и транзакционные экономические показатели. Особое внимание необходимо обратить на скрытые расходы и траты, связанные с окончанием контракта. Для правильной оценки соотношения затрат и выгоды необходимо учитывать как запланированные, так и незапланированные преимущества, которые дает аутсорсинг.

Управление знаниями должно укреплять ключевые аспекты деятельности поставщика и клиента, определяемые как «знать ЧТО», «знать КАК» и «знать ПОЧЕМУ». Механизмы передачи знаний призваны обеспечить выявление и устранение проблем, обновление технологий и удовлетворение потребностей бизнеса.

Стратегия выхода, ориентированная на конкретный бизнес, опирается на теорию ресурсоемкости, теорию транзакционных издержек, теорию действий, теорию агентских отношений и иные теории фирмы. Стратегия выхода, ориентированная на конкретный бизнес, формирует представление о стоимостной конфигурации компании, позволяющей лучше понять роль информационных технологий в контексте основной и вспомогательной деятельности компании. Такая стратегия определяет перспективу, миссию и цели компании. Она должна учитывать изменения в электронном бизнесе и других сферах, оказывающих влияние на характер и масштабы использования информационных технологий. Как и стратегия входа, она должна выявлять и анализировать роль информационных технологий в бизнесе и в конкретной компании, категории сорсинга, проблемы, связанные с информационными технологиями, и избирательный аутсорсинг. В частности, стратегия выхода включает обобщение опыта реализации действующего соглашения об аутсорсинге и анализ

преимуществ и недостатков действующего аутсорсера. Кроме того, она должна идентифицировать и анализировать преимущества и недостатки альтернативных вариантов сорсинга, включая и потенциальных поставщиков аутсорсинговых услуг, и инсорсинг. При стратегическом ИТ-планировании с целью анализа всей совокупности возможных вариантов выхода из аутсорсинга может использоваться описанная выше Y-модель. Результатом реализации такой стратегии выхода будет прекращение действия контракта в сочетании с новым решением относительно сорсинга.

Отношения, обеспечивающие успешное управление ИТ-аутсорсингом, предполагают эффективное использование возможностей аутсорсинга и устранение опасностей, сопутствующих аутсорсингу. Мы хотим напомнить читателю о некоторых *проблемах, характерных для отношений аутсорсинга*, которые описал Бартелеми (Barthélemy, 2003b) и которых он советовал избегать. Глубокое понимание руководителями компаний целей своего бизнеса и наличие у них четких представлений о возможностях и ресурсах своей организации позволяет не допустить передачи на аутсорсинг тех операций, которые компания должна выполнять самостоятельно. Тщательное изучение потенциальных поставщиков позволяет не ошибиться при выборе аутсорсера. Подобрать высококвалифицированную команду по подготовке и заключению контракта, включающую хорошего юриста, можно избежать опасности заключения плохо проработанного контракта. Проблем в отношении персонала тоже можно избежать, если вы сохраните ключевых сотрудников и наделите правами сотрудников, передаваемых поставщику. Потери контроля над операциями, переданными на аутсорсинг, можно избежать, дополнив навыки управления поставщиком необходимыми техническими навыками. Что касается «скрытых» издержек аутсорсинга, то, чтобы не упустить их из виду, необходимо заранее определить затраты на предварительный поиск, переговоры и заключение контракта, затраты на управление отношениями с поставщиком и другие неочевидные затраты. Чтобы избежать недоразумений при выходе из аутсорсинга и правильно спланировать стратегию выхода, нужно еще до подписания соглашения об ИТ-аутсорсинге вспомнить о том, что оно не будет действовать вечно, и обдумать возможные варианты будущих шагов.

Кроме того, отношения, обеспечивающие успешное управление ИТ-аутсорсингом, предполагают эффективный уход от рисков, сопутствующих этому процессу. Мы хотим напомнить читателю о некоторых *рисках, сопутствующих аутсорсингу*, которые описал Эрл (Earl, 1996), с тем чтобы их можно было уменьшить или даже совсем избежать. Риск слабого управления можно свести к минимуму, частично заменив и укрепив оставшийся ИТ-менеджмент после начала аутсорсинга. Чтобы свести к минимуму риск использования неопытных сотрудников, рекомендуется предварительно интервьюировать и проверить сотрудников поставщика. Риск, обусловленный неопределенностью деловой ситуации, можно свести к минимуму путем составления контрактов, обеспечивающих гибкость и контекста, и временных рамок. Риск нехватки современных технологических навыков можно свести к минимуму путем регулярного интервьюирования и тестирования сотрудников провайдера, каковые процедуры рекомендуется оговорить в контракте. Локальные эндемические риски можно свести к минимуму, проводя регулярные опросы пользователей

и используя другие формы исследований с целью получения количественных оценок. Чтобы избежать скрытых издержек, необходимо заранее определить затраты на предварительный поиск, переговоры и заключение контракта, затраты на управление отношениями с провайдером и другие скрытые издержки. Недостаток организационного опыта можно компенсировать за счет разработки и эксплуатации систем, ориентированных на конкретные проекты с участием как персонала компании-клиента, так и персонала компании-аутсорсера. Недостаток инновационных способностей можно компенсировать за счет избытка ресурсов, органичных и гибких организационных процессов, предпринимательского опыта. Риск образования внешнего треугольника можно исключить, обеспечив прямой контакт между «хозяином» проблемы и исполнителем. Проблема технологической неделимости решается за счет модульного дизайна, гибкости прикладной архитектуры, общей архитектуры данных и модульной инфраструктуры. «Расфокусировки внимания» можно избежать, если перед тем как задавать вопрос «как?» (каким образом информационные технологии могут обеспечить помощь в достижении целей данного бизнеса?), всегда спрашивать «что?» (чего хочет достичь данный бизнес?).

Наконец, мы хотели бы кратко упомянуть о другой совокупности *рисков, связанных с аутсорсингом* и описанных Бали и Райвардом (Bahli & Rivard, 2003). Риск «заморозки» можно уменьшить за счет снижения специфичности активов, увеличения числа поставщиков и высокого уровня экспертизы контрактов на аутсорсинг со стороны клиента. Вероятность дорогостоящих корректировок контрактов можно уменьшить за счет систематического прогнозирования изменений в деловой среде. Объяснить разницу между динамичной и турбулентной средой можно таким образом: и в динамичной, и в турбулентной среде изменения происходят быстро, но в турбулентной среде мы не знаем, что при этом происходит. Поэтому турбулентная среда представляет угрозу не только для аутсорсинга, но и для бизнеса в целом. Вероятно, в такой ситуации необходима смена менеджмента. Непредвиденные затраты на управление можно снизить за счет более глубокого понимания перспективы и повышения уровня экспертизы ИТ-операций. Вероятность возникновения споров и возбуждения исков можно снизить за счет повышения частоты измерений и проведения ИТ-экспертизы, а также налаживания более тесных контактов между специалистами с обеих сторон.

Библиография

ABB Group. (2004a). 120 years of technological leadership. Retrieved September 28, 2004, from *www.abb.com*.

ABB Group. (2004b). Group Annual Report 2003. Retrieved September 28, 2004, from *www.abb.com*.

Afuah, A. (2003). Redefining firm boundaries in the face of the Internet: Are firms really shrinking? *Academy of Management Review*, 29 (1), 34–53.

Afuah, A., & Tucci, C.L. (2003). Internet business models and strategies (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.

Agarwal, R., & Sambamurthy, V. (2002). Principles and models for organizing the IT function. *MIS Quarterly Executive*, 1 (1), 1–16.

Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundation and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107–136.

Andersen, E., & Fjeldstad, Ø. (2003). Understanding interfirm relations in mediation industries with special reference to the Nordic mobile communication industry. *Industrial Marketing Management*, 32 (5), 397–408.

Anderson, C.A., & Kellam, K.L. (1992). Belief perseverance, biased assimilation and covariation detection: The effects of hypothetical social theories and new data. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18 (5), 555–565.

Anderson, C.A., Lepper, M.R., & Ross, L. (1980). Perseverance of social theories: The role of explanation in the persistence of discredited information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (6), 1037–1049.

Anderson, C.A., & Lindsay, J.J. (1998). The development, perseverance, and change of naive theories. *Social Cognition*, 16 (1), 8–30.

Anderson, S.W., Glenn, D., & Sedatole, K.L. (2000). Sourcing parts of complex products: Evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism. *Accounting, Organizations and Society*, 25 (5), 723–749.

Ang, S. (1993). The etiology of information systems outsourcing. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Twin Cities.

- Ang, S., & Cummings, L.L. (1997). Strategic response to institutional influence on information systems outsourcing. *Organization Science*, 8 (3), 235–256.
- Ang, S., & Slaughter, S.A. (2001). Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams. *MIS Quarterly*, 25 (5), 321–350.
- Ang, S., & Straub, D.W. (1998). Production and transaction economics and IS outsourcing: A study of the U.S. banking industry. *MIS Quarterly*, 22 (4), 535–552.
- Artz, K.W., & Brush, T.H. (2000). Asset specificity, uncertainty and relational norms: An examination of coordination costs in collaborative strategic alliances. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 41, 337–362.
- Aubert, B.A., Rivard, S., & Patry, M. (2004). A transaction cost model of It outsourcing. *Information & Management*, 41, 921–932.
- Aung, M., & Heeler, R. (2001). Core competencies of service firms: A framework for strategic decisions in international markets. *Journal of Marketing Management*, 17, 619–643.
- Bahli, B., & Rivard, S. (2003). The information technology outsourcing risk: A transaction cost and agency theory-based perspective. *Journal of Information Technology*, 18, 211–221.
- Barney, J.B. (2001). Is the resourced-based «view» a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26 (1), 41–56.
- Barney, J. B. (2002). Gaining and sustaining Competitive Advantage. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barthélemy, J. (2001). The hidden costs of It outsourcing. *Sloan Management Review*, 42 (3), 60–69.
- Barthélemy, J. (2003a). The hard and soft sides of It outsourcing management. *European Management Journal*, 21 (5), 539–548.
- Barthélemy, J. (2003b). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17 (2), 87–100.
- Barthélemy, J., & Geyer, D. (2004). The determinants of total It outsourcing: An empirical investigation of French and German firms. *Journal of Computer Information Systems*, 44 (3), 91–97.
- Beaumont, N., & Costa, C. (2002). Information technology outsourcing in Australia. *Information Resources Management Journal*, 15 (3), 14–31.
- Blois, K. (2002). Business to business exchanges: A rich descriptive apparatus derived from MacNail's and Menger's analysis. *Journal of Management Studies*, 30 (4), 523–551.
- Will outsourcing hurt America's supremacy? *Business Week*, 2004, March 1, 52–60.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (1), 116–131.

Cacioppo, J. T., Petty, R. E., Feinstein, J. A., & Jarvis, W. B. G. (1996). Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individuals varying in need for cognition. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 197–253.

Cacioppo, J. T., Petty, R. E., & Kao, C. F. (1984). The efficient assessment of need for cognition. *Journal of Personality Assessment*, 48 (3), 306–307.

Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 180–194.

Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and Customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65, 29–43.

Catchpole, M. (2003). Pension considerations. In J. Angel (Ed.), *Technology outsourcing* (pp. 310–349). London: The Law Society.

Cernat, L. (2004). The emerging European corporate governance model: Anglo-Saxon, Continental, or still the century of diversity. *Journal of European Public Policy*, 11 (1), 147–166.

Chatzkel, J. (2002). A conversation with Göran Roos. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (2), 96–117.

Clott, C. B. (2004). Perspectives on global outsourcing and the changing nature of work. *Business and Society Review*, 109 (2), 153–170.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4 (16), 386–405.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). Corporate strategy — Resources and the scope of the firm. Chicago: McGraw-Hill.

ComputerWire. (2003). Outsourcing booms in Continental Europe in 2003. *Global Computing Services*. Retrieved 2004, from www.computerwire.com

Corporate Finance. (2002). Outsourcing: Analyzing exit provisions. *Corporate Finance*, May (210), 49.

Cross, J., Earl, M. J., & Sampler, J. L. (1997). Transformation of the It function at British Petroleum. *MIS Quarterly*, (December), 401–423.

Currie, W. L. (2003). A knowledge-based risk assessment framework for evaluating Web-enabled application outsourcing projects. *International Journal of Project Management*, 21, 207–217.

Das, T. K., & Teng, B. — S. (2001a). Strategic risk behaviour and its temporalities: Between risk propensity and decision context. *Journal of Management Studies*, 38 (4), 515–534.

Das, T. K., & Teng, B. — S. (2001b). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22 (2), 251–283.

Das, T. K., & Teng, B. — S. (2002a). Alliance constellations: A social exchange perspective. *Academy of Management Review*, 27 (3), 445–456.

Das, T. K., & Teng, B. — S. (2002b). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39 (5), 725–746.

- Das, T.K., & Teng, B. — S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 279–308.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge. Boston: Harvard Business School Press.
- DiRomualdo, A., & Gurbaxani, V. (1998). Strategic intent for It outsourcing. *Sloan Management Review*, (Summer), 67–80.
- Domberger, S., Fernandez, P., & Fiebig, D.G. (2000). Modelling the price, performance and contract characteristics of It outsourcing. *Journal of Information Technology*, 15, 107–118.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11, 147–162.
- Druckman, M. (1998). Social exchange theory: Premises and prospects. *International Negotiation*, 3, 253–266.
- Dunleavy, P. (1994). The globalization of public services production: Can government be best in world? *Public Policy and Administration*, 9 (2), 36–65.
- Dutton, J.E., Fahey, L., & Narayanan, U.K. (1983). Towards understanding strategic issue diagnosis. *Academy of Management Review*, 12, 76–90.
- Dutton, J.E., & Jackson, S.E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12 (1), 76–90.
- Earl, M.J. (1996). The risks of outsourcing IT *Sloan Management Review*, 37 (3), 26–32.
- Earl, M.J. (2000). Evolving the e-business. *Business Strategy Review*, 11 (2), 33–38.
- Earl, M.J. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 215–233.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31 (2), 134–149.
- Elitzur, R., & Wensley, A. (1998). Game theory and IS outsourcing contracts. In L. P. Willcocks & M. C. Lacity (Eds.), *Strategic sourcing of Information Systems. Perspectives and Practices*. Chichester, U.K.: John Wiley & Sons.
- Elter, F. (2004). Strategizing in complex contexts. Unpublished doctoral thesis, Norwegian School of Management, Sandvika, Norway.
- Evans, P., & Wurster, T. S. (1999). Getting real about virtual commerce. *Harvard Business Review*, (November–December), 85–95.
- Fahey, L., Srivastava, R., Sharon, J. S., & Smith, D. E. (2001). Linking e-business and operating processes: The role of knowledge management. *IBM Systems Journal*, 40 (4), 889–907.
- Financial Times. (2004, April 28). Wringing the changes. *Financial Times*, 6.
- Fjeldstad, Ø., & Andersen, E. (2003). Casting off the chains. *European Business Forum*, (14), 47–53.

- Foster, A. (2003). The procurement and bidding process. In J. Angel (Ed.), *Technology outsourcing* (pp. 6–65). London: The Law Society.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12 (3), 331–349.
- Gadde, L.-E., & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 29, 305–316.
- Galanter, M., & Palay, T. (1991). *Tournament of lawyers. The transformation of the big law firms*. Chicago: University of Chicago Press.
- Garicano, L., & Hubbard, T. N. (2003). Firms' boundaries and the division of labor: Empirical strategies. *Journal of the European Economic Association*, 1 (2/3), 495–502.
- Gartner. (2004a). Key forces shaping outsourcing market. Gartner Insight, 6 (4). Retrieved from *www.gartner.com*.
- Gartner. (2004b). *Worldwide It services market definitions guide*. Egham, UK: Gartner Group.
- Gilley, M. K., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26 (4), 763–790.
- Gottschalk, P. (2005). *Strategic knowledge management*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Gottschalk, P., & Karlsen, J. T. (2002). Management roles for successful It projects. *Project Management*, 8 (1), 7–13.
- Graham, R. (2003). The outsourcing contract. In J. Angel (Ed.), *Technology outsourcing* (pp. 66–112). London: The Law Society.
- Gram, H. (2003). Openness versus closedness in classical and neoclassical economies. *Review of political economy*, 15 (3), 419–425.
- Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. C. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12 (4), 89–116.
- Grover, V., & Davenport, T. H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 5–21.
- Grover, V., Teng, T. C., & Cheon, M. J. (1998). Towards a theoretically-based contingency model of information systems outsourcing. In L. P. Willcocks & M. C. Lacity (Eds.). *Strategic sourcing of information systems. Perspectives and practices* (pp. 79–101). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Hagel, J. (2004). Offshore goes on the offensive. *McKinsey Quarterly*, 2, 82–92.
- Hancox, M., & Hackney, R. (2000). It outsourcing: Frameworks for conceptualizing practice and perception. *Information Systems Journal*, 10 (3), 217–237.

- Hann, J., & Weber, R. (1996). Information systems planning: A modern and empirical test. *Management Science*, 42 (7), 1043–1063.
- Hart, N. (2002). Marshall and the development of neoclassical economics. *International Journal of Applied Economics and Econometrics*, 10 (3), 351–368.
- Henisz, W. J., & Williamson, O. E. (1999). Comparative economic organization — within and between countries. *Business and Politics*, 1 (3), 261–277.
- Hindle, J. L., Willcocks, L. P., Feeny, D. F., & Lacity, M. C. (2003). Value-added outsourcing in Lloyd's and BAE systems. *Knowledge Management Review*, 6 (4), 28–31.
- Hirschheim, R., & Lacity, M. C. (2000). The myths and realities of information technology insourcing. *Communications of the ACM*, 43 (2), 99–107.
- Hitt, M. A. (1999). Information technology and firm boundaries: Evidence from panel data. *Information Systems Research*, 10 (2), 134–149.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shumizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resourced-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 13–28.
- Ho, V. T., Ang, S., & Straub, D. (2003). When subordinates become It contractors: Persistent managerial expectations in It outsourcing. *Information Systems Research*, 14 (1), 66–86.
- Honess, S. (2003). Business process outsourcing. In J. Angel (Ed.), *Technology Outsourcing* (pp. 208–229). London: The Law Society.
- Hu, Q., Saunders, C., & Gebelt, M. (1997). Research report: Diffusion of information systems outsourcing: A reevaluation of influence sources. *Information Systems Research*, 8 (3), 288–301.
- Hughes, L. (2003). Public sector outsourcing. In J. Angel (Ed.), *Technology Outsourcing* (pp. 230–257). London: The Law Society.
- Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester, U.K.: John Wiley & Sons.
- Haanes, K. B. (1997). *Managing resource mobilization: Case studies of Dynal, Fiat Auto Poland and Alcatel Telecom Norway*. Unpublished doctoral thesis, Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark.
- InfoWorld. (2004). Five risks of outsourcing. Retrieved from www.infoworld.com.
- Jap, S.D. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18, 19–35.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structures. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305–360.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Harlow, U.K.: Financial Times/Prentice Hall.
- Kaiser, K.M., & Hawk, S. (2004). Evolution of offshore software development: From outsourcing to cosourcing. *MIS Quarterly Executive*, 3 (2), 69–81.

Karlsen, J.T., & Gottschalk, P. (2002). External or internal focus? A comparison of IT executive and IT project manager roles. *Engineering Management Journal*, 14 (2), 5–11.

Kerch, D., Crutchfield, R.S., & Livson, N. (1974). *Elements of psychology* (3rd ed.). New York: Alfred A Knopf.

Kern, T., & Blois, K. (2002). Norm development in outsourcing relationship. *Journal of Information Technology*, 17, 32–42.

Kern, T., & Willcocks, L.P. (2000). Contract, control and presentation in It outsourcing: Research in thirteen UK organizations. *Journal of Global Information Management*, 8 (4), 15–29.

Kern, T., & Willcocks, L.P. (2002). Exploring relationship in information technology outsourcing: The interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11, 3–19.

Kern, T., Willcocks, L.P., & van Heck, E. (2002). The winners curse in It outsourcing: Strategies for avoiding relational trauma. *California Management Review*, 44 (2), 47–69.

Khalfan, A.M. (2004). Information security considerations in IS/IT outsourcing projects: A descriptive case study of two sectors. *International Journal of Information Management*, 24, 29–42.

Klepper, R. (1998). The management of partnering development in IS outsourcing. In L.P. Willcocks & M.C. Lacity (Eds.), *Strategic sourcing of information systems. Perspectives and practices* (pp. 305–325). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Lacity, M.C., & Hirschheim, R. (1995). Benchmarking as a strategy for managing conflicting stakeholder perceptions of information systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 4 (2), 165–185.

Lacity, M.C., & Willcocks, L.P. (1998). An empirical investigation of information technology sourcing practices: Lessons from experience. *MIS Quarterly*, 22 (3), 363–408.

Lacity, M.C., & Willcocks, L.P. (2000a). Relationships in It outsourcing: A stakeholder perspective. In R.W. Zmud (Ed.), *Framing the domains of It management: Projecting the future through the past*. Cincinnati, OH: Pinnaflex Educational Resources.

Lacity, M.C., & Willcocks, L.P. (2000b). Survey of It outsourcing experiences in US and UK organizations. *Journal of Global Information Management*, 8 (2), 5–23.

Lacity, M.C., & Willcocks, L.P. (2001). *Global information technology outsourcing*. Chichester, U.K.: John Wiley & Sons.

Lacity, M.C., Willcocks, L.P., & Feeny, D.F. (1996). The value of selective It sourcing. *Sloan Management Review*, 37 (3), 13–25.

Lai, L.M. H., & Grønhaug, K. (1994). Managerial problem finding: Conceptual issues and research findings. *Scandinavian Journal of Management*, 10 (1), 1–15.

Lambe, C.J., Spekman, R.E., & Hunt, S.D. (2000). Interimistic relational exchange: Conceptualization and propositional development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 212–225.

- Lambe, C.J., Spekman, R.E., & Hunt, S.D. (2002a). Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2), 141–158.
- Lambe, C.J., Spekman, R.E., & Hunt, S.D. (2002b). Interimistic relational exchange: Conceptualization and propositional development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 212–225.
- Lambe, C.J., Wittmann, C.M., & Spekman, R.E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (3), 1–36.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14, 281–307.
- Laudon, K.C., & Laudon, J.P. (2005). Essentials of management information systems — Managing the digital firm (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Lawler, E.J., & Thye, S.R. (1999). Bringing emotions into exchange theory. *Annual Review Sociology*, 25, 217–244.
- Lee, J. — N., & Kim, Y. — G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15 (4), 29–61.
- Leiblein, M.J. (2003). The choice of organizational governance form and performance: Predictions from transaction cost, resource-based, and real option theories. *Journal of Management*, 29 (6), 937–961.
- Leiblein, M.J., Reuer, J.J., & Dalsace, F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal*, 23, 817–833.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125.
- Levina, N., & Ross, J.W. (2003). From the vendor's perspective: Exploring the value proposition in information technology outsourcing. *MIS Quarterly*, 27 (3), 331–364.
- Lewis, M., & Welterveden, A. (2003). Information systems outsourcing. In J Angel (Ed.), *Technology outsourcing* (pp. 113–151). London: The Law Society.
- Linder, J. (2004). Transformational outsourcing. *MIT Sloan Management Review* (Winter), 52–58.
- Lislie, C. (2003). Outsource a core competency? Why private equity groups are outsourcing business strategy due diligence. *The Journal of Private Equity*, (Winter), 72–75.
- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992a). Determinants of information technology outsourcing: A cross-sectional analysis. *Journal of Management Information Systems*, 9 (1), 7–24.
- Loh, L., & Venkatraman, N. (1992b). Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect. *Information Systems Research*, 3 (4), 334–358.
- Lorence, D.P., & Spink, A. (2004). Healthcare information systems outsourcing. *International Journal of Information Systems*, 24, 131–145.

- Louis, M.R., & Sutton, R.I. (1991). Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking. *Human Relations*, 44 (1), 55–76.
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23 (10), 903–919.
- Løwendahl, B.R. (2000). Strategic management of professional service firms (2nd ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Macneil, I.R. (2000). Relational contract theory: Challenges and queries. *Northwestern University Law Review*, 94 (3), 877–907.
- Maister, D.H. (1993). Managing the professional service firm. New York: Free Press.
- McLellan, K., Marcolin, B.L., & Beamish, P.W. (1995). Financial and strategic motivations behind IS outsourcing. *Journal of Information Technology*, 10, 299–321.
- Meyer, A.D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515–536.
- Milgate, M. (2000). Effective outsourcing through performance measurement. *Contract Management* (July), 32–46.
- Milliken, F.J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12 (1), 133–143.
- Moffett, S., & McAdam, R. (2003). Contributing and enabling technologies for knowledge management. *International Journal of Information Technology and Management*, 2 (1/2), 31–49.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 491–500.
- Morgan, R. (2003). Benchmarking. In J Angel (Ed.), *Technology outsourcing* (pp. 258–275). London: The Law Society.
- Neisser, U. (1976). Cognition and reality. Principles and implications of cognitive psychology. San Francisco: W.H. Freeman.
- Peppard, J., Lambert, R., & Edwards, C. (2000). Whose job is it anyway? Organizational information competencies for value creation. *Information Systems Journal*, 10 (4), 291–322.
- Pettus, M.L. (2001). The resourced-based view as a development growth process: Evidence from the deregulated trucking industry. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 878–896.
- Phillips, R., Freeman, R.E., & Wicks, A.C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479–502.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or compliments? *Strategic Management Journal*, 23 (8), 707–725.
- Porter, M.E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, (March), 63–78.

- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 76 (3), 79–91.
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the resourced-based «view» a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22–40.
- Quinn, J.B. (1999). Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review* (Summer), 9–21.
- Quinn, J. B. (2000). Outsourcing innovation: The new engine of growth. *Sloan Management Review*, (Summer), 13–28.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review* (Summer), 43–55.
- Robson, W. (1997). Strategic management & information systems (2nd ed.). Harlow, U.K.: Prentice Hall.
- Rokkan, A. I., & Haugland, S. A. (2002). Developing relational exchange — Effectiveness and power. *European Journal of Marketing*, 36 (1), 211–230.
- Rolls-Royce. (2004a). *Annual report 2003*. Retrieved October 25, 2004, from www.rolls-royce.com.
- Rolls-Royce. (2004b). History of Rolls-Royce. Retrieved July 1, 2004, from www.rollsroyce.com.
- Ross, J. W., & Weill, P. (2002). Six IT decisions your IT people shouldn't make. *Harvard Business Review* (November), 84–91.
- Sambamurthy, V., & Zmud, R. (2000). Research commentary: The organizing logic for an enterprise's It activities in the digital era — A prognosis of practice and a call for research. *Information Systems Research*, 11 (2), 105–114.
- Sargeant, M., & Vassell, R. (2003). Employment issues. In J. Angel (Ed.), *Technology outsourcing* (pp. 113–151). London: The Law Society.
- Sarinen, T., & Vepsäläinen, A. P. J. (1994). Procurement strategies for information systems. *Journal of Management Information Systems*, 11 (2), 187–208.
- Scandinavian Airlines System. (2004a). About SAS. Retrieved August 16, 2004, from www.scandinavian.net.
- Scandinavian Airlines System. (2004b). The SAS Group annual report 2003. Retrieved August 16, 2004, from www.scandinavian.net.
- Schilling, M. A., & Steensma, H. K. (2002). Disentangling the theories of firm boundaries: A path model and empirical test. *Organization Science*, 13 (4), 387–401.
- Schniederjans, M. J., Hamaker, J. L., & Schniederjans, A. M. (2004). *Information technology investment: Decision-making methodology*. River Edge, NJ: World Scientific.
- Shankman, N. A. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 19 (4), 319–334.
- Sheehan, N. T. (2002). *Reputation as a driver in knowledge-intensive service firms*. Unpublished doctoral thesis, Norwegian School of Management, Sandvika, Norway.

Skaksen, J. R. (2004). International outsourcing when labour markets are unionized. *Canadian Journal of Economics*, 37 (1), 78–94.

Smith, G. F. (1995). Classifying managerial problems: An empirical study of definitional content. *Journal of Management Studies*, 32 (5), 679–706.

Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 413–437.

Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236–247). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Steensma, H.K., & Corley, K.G. (2001). Organizational context as moderator of theories on firm boundaries for technology sourcing. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 271–291.

Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. London: Nicolas Brealy Publishing.

Strategic HR Review. (2004). Exercising due diligence in recruitment outsourcing. *Strategic HR Review*, 3 (3), 10–11.

Supplier Selection. (2003). Avoid future trouble: Think «exit» with outsourcing contracts. *Supplier Selection & Management Report*, (February), 5–6.

Susarla, A., Barua, A., & Whinston, A.B. (2003). Understanding the service component of application service provision: An empirical analysis of satisfaction with ASP services. *MIS Quarterly*, 27 (1), 91–123.

Sveiby, K.E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4), 344–358.

Thite, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18 (4), 235–241.

Useem, M., & Harder, J. (2000). Leading laterally in company outsourcing. *Sloan Management Review* (Winter), 25–36.

Venkatraman, N.V. (2004). Offshoring without guilt. *MIS Sloan Management Review*, (Spring), 14–16.

Ward, J., & Peppard, J. (2002). *Strategic planning for information systems*. Chichester, U.K.: John Wiley and Sons.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publications.

Weill, P., & Ross, J.W. (2004). *IT governance*. Boston: Harvard Business School Press.

Weill, P., & Vitale, M.R. (1999). Assessing the health of an information systems application portfolio: An example from process manufacturing. *MIS Quarterly*, 23 (4), 601–624.

Weill, P., & Vitale, M.R. (2001). *Place to space. Migrating to e-business models*. Boston: Harvard Business School Press.

Weill, P., & Vitale, M.R. (2002). What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models? *MIS Quarterly Executive*, 1 (1), 17–34.

- Willcocks, L.P., Hindle, J.L., Feeny, D.F., & Lacity, M.C. (2004). IT and business process outsourcing: The knowledge potential. *Information Systems Management*, (Summer), 7–15.
- Willcocks, L.P., & Lacity, M.C. (1999). IT outsourcing in insurance services: Risk, creative contracting and business advantage. *Information Systems Journal*, 9, 163–180.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22, 233–261.
- Williamson, O.E. (1981). The modern corporation: Origins, evolution, attributes. *Journal of Economic Literature*, (December), 1537–1568.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269–296.
- Williamson, O.E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20, 1087–1108.
- Williamson, O.E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38, 595–613.
- Williamson, O.E. (2002a). The lens of contract: Private ordering. *Contractual Theories of the Firm*, 92 (2), 438–443.
- Williamson, O.E. (2002b). The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16 (3), 171–195.
- Williamson, O.E. (2003). Examining economic organization through the lens of contract. *Industrial and Cooperative Change*, 12 (4), 917–942.
- Wright, S., & Boschee, K. (2004). The offshore It provider is under fire — will the US company be next? *Employee Relations Law Journal*, 30 (1), 60–64.
- Zack, M.H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41 (3), 125–145.

Об авторах

Петер Готтшалк — профессор информационного менеджмента Норвежской школы менеджмента (Норвегия). Читает лекции по стратегическому управлению знаниями и стратегии управления технологиями для студентов и аспирантов в Норвегии, Китае и Египте. Автор нескольких книг по этой тематике, его работы публикуются в крупных журналах. Профессор Готтшалк получил степень магистра делового администрирования в Техническом университете в Берлине (Германия), степень магистра естественных наук в Дартмутском колледже и Школе Слоуна при Массачусетском технологическом институте, а степень доктора по управлению бизнесом — в школе менеджмента в Хенлее при Университете Брюнеля (Великобритания). Работал директором по ИТ в АВВ и генеральным директором АВВ Datacables. Более подробные сведения о его образовании, публикациях и практическом опыте можно найти на сайте <http://www.bi.no/users/fgl98023/>. Профессор Готтшалк не один год сотрудничает с Idea Group: публикует статьи в журналах Idea Group, написал несколько глав для книг Idea Group, статьи для конференции IRMA, а 1 июля 2004 г. вышла в свет его книга *Strategic Knowledge Management Technology*, изданная Idea Group.

Ханс Солли-Сетер получил степень магистра естественных наук в Университете Осло и степень кандидата экономических наук в Норвежской школе менеджмента. Работал директором по ИТ в Norway Post, а его опыт работы в сфере ИТ-аутсорсинга насчитывает несколько лет. В настоящее время Солли-Сетер — соискатель докторской степени в Норвежской школе менеджмента; предмет его диссертации — ожидания менеджеров в ситуации аутсорсинга.

Предметный указатель

А

Аутсорсинг бизнес-процессов (ВРО) 31, 32, 36, 44, 187, 336

Б

Бенчмаркинг 115, 181, 212, 215–218, 290, 310, 345–347

Бэк-офис 31, 32, 34, 64, 187, 188

В

Виртуальное сообщество 67, 68

Выбор поставщика 89, 92, 107, 235, 361

Г

Гибкость 90, 94, 96, 113, 117, 123, 147, 153, 158, 159, 167, 232, 274, 276, 280, 359, 360, 370

Гипотеза 37, 102, 103, 106, 113, 118, 155, 160, 202–204, 252, 253, 255, 259, 262, 265, 266, 273, 276, 277, 295, 317–319, 363–366

Глобальные сделки 172, 352, 367

Глобальный аутсорсинг 43, 87, 96, 175, 186, 188

Д

Директива «О коллективных сокращениях» 247

Директива «О приобретенных правах» 247

Диффузия инноваций 36, 37

Доверительная модель 285, 287

Дью дилидженс 123, 212, 214, 232, 233

З

Закон о профсоюзах и трудовых отношениях 247

Закон о сохранении прав работников при реорганизации предприятий 247

И

Инвестиции в информационные технологии 136, 138, 178, 301, 303

Инсорсинг 25, 26, 43, 169, 170, 179, 181, 183, 184, 211, 315, 356, 370

Интернет 29, 30, 31, 33, 34, 65, 67, 73, 159, 160, 179, 180, 189, 196, 323, 339, 342, 345

Инфраструктура приложений 73, 75

Исследования и разработки 67, 73, 75, 76,

ИТ-менеджмент 74, 76

ИТ-образование 75, 77

К

Качество партнерства 293–297, 309, 369

Когнитивная психология 249

Колл-центр 69, 75, 76, 97, 187, 226

Конкурентные преимущества 17, 22, 25, 29, 89, 119, 120, 122, 123, 129, 130, 132–135, 138, 142, 145, 146, 159, 177, 295, 296, 316, 363

Конфиденциальность 45, 115, 211, 212, 246

Конфликт 67, 80, 94, 106, 110–112, 117, 118, 125, 148, 154, 164, 236, 238, 259, 260, 273–275, 279, 280, 284, 294–297, 317, 369

Конфликтность 295–297

Концепция фирмы 124, 128, 138, 315

Корпоративная базовая организация 201, 205, 366

Корпоративная культура 96, 190, 296

Корпоративное обучение 94

Корпоративный конгломерат 63, 64

М

Министерство по делам семьи
и ребенка Норвегии 45
Миссия 188, 192, 193, 195, 242, 271,
368, 369
Модель непосредственного общения 61
Модель партнерства 83
Модель платформы 83
Мониторинг 16, 52, 53, 55, 81, 91, 225,
116, 143, 144, 195, 213, 264, 273, 276,
313–315, 319, 320, 329, 334, 352

Н

Нематериальные ресурсы 128–130, 135,
139, 140
Неопределенность бизнеса 93
Неопытный персонал 92
Неспецифические транзакции 104, 105
Неудачный договор (контракт) 90–92,
184, 355

О

Обмен знаниями 17, 59, 281, 284, 305, 332,
341, 344, 345, 351
Обмен информацией 54, 67, 151, 153, 189,
201, 204, 280, 291, 292, 305, 311, 332, 345, 351,
354, 365, 367
Обменный риск 112
Общая инфраструктура 66
Оппортунизм 104, 110, 126, 151, 157,
159, 169
Офшорный аутсорсинг 44, 190
Офшоры 186, 188, 189

П

Передача активов 17, 38, 41, 47, 115, 179,
225–227, 232, 241, 242, 257, 369
Перспектива 58, 81, 90, 129, 130, 192,
193, 195, 197, 202, 209, 211, 220, 221, 223,
248, 278, 297, 304, 326, 356, 363, 368, 369,
371
Перцептивная психология 250
Позиционирование 95, 160
Полнота контракта 110, 111, 300
Посредник 54–57, 64, 65, 95, 151,
200, 201, 204, 239, 240, 302, 308, 314,
363–366

Поставщик арендуемых приложений
(ASP) 29–31, 67, 171, 179, 180, 197
Поставщик содержимого 69, 70
Право собственности 38, 39, 42, 106, 107,
115, 125, 135, 136, 158, 196, 354
Производственные издержки (затраты) 26,
103, 108, 123, 160, 206, 234, 276, 277, 313–317,
329, 330

Р

Развитие персонала 17, 23, 78–80,
Разрешение конфликтов 67, 111, 117, 154
Разрешение споров 17, 96, 111, 115, 225,
227, 238–241, 277, 285, 369
Расширяемая модель 83, 84
Репутация 51, 54, 70, 80–82, 89, 102, 135,
184, 239, 272, 285–287, 326, 327, 331, 337
Рыночная власть 153, 154, 156, 165, 286,
292, 294, 309

С

Сетевой интегратор стоимости 68, 69
Сеть создания стоимости 49, 54–57, 69,
Системы управленческого контроля 114,
283, 284, 287, 309
Скрытые затраты 40, 90–92, 94, 199, 313,
319–321, 328, 369–371
Слабость управления 84, 92
Слияния и поглощения 25, 31, 46, 87, 111,
232, 247
Солидарность 113, 153, 167, 274, 275, 302,
311
Специфичность активов 103–105, 112, 144,
284–287, 300, 316–319
Стандарты 28, 36, 66, 71, 73, 74, 76, 115, 173,
226, 290
Стоимостное ателье 49–54, 57–60, 81
Стратегическое партнерство 147, 165, 281,
293
Стратегическое планирование 21, 71, 114,
175, 191, 195, 196, 198, 283, 368, 370
Структура контракта 17, 225, 369
Структуры управления 11, 18, 107, 278,
280, 368, 369
Судебные разбирательства 40, 96, 151, 239,
247, 293, 354
Супервайзер 260, 261, 265–267

Т

Теория агентских отношений 38, 125–127, 143, 144, 146, 166, 168, 169, 260, 261, 293, 305–308, 368, 369

Теория границ компаний 158, 168, 169

Теория зависимости от ресурсов 123, 124, 127, 129, 130, 134, 138, 140, 144, 156, 159, 166–168

Теория заинтересованных сторон 155–157, 166, 168, 169, 305–308

Теория ключевой компетентности 119, 120, 146, 166–168

Теория контрактов 117, 118, 166–168, 318

Теория социального обмена 162–165, 167, 169, 291, 293, 294, 305–308

Теория транзакционных издержек 14, 40, 42, 102, 104, 105, 112, 113, 124, 126, 144, 158, 159, 166–168, 279, 293, 305–308, 314, 315, 318, 368, 369

Технологическая неопределенность 26, 300

Технологическая неразделимость 95

Трансформационный аутсорсинг 22, 24, 25, 43, 128, 199

Трансформация знаний 289, 334

Трансформация ИТ-функций 22, 41

Трудовые ресурсы 301, 303–305, 309, 339

У

Управление данными 71, 73, 75, 76

Управление знаниями 14, 17–19, 33, 41, 65, 73, 194–196, 304, 323, 331, 335–351, 369

Управление каналами сбыта 75, 76

Управление отношениями с клиентами 55, 59, 60, 63, 78, 79, 336, 337

Устаревшие технологии 93

Ф

Факторы риска 95, 96,

Факторы успеха 62–66, 68–70, 305, 306, 308

Физические ресурсы 38, 112, 118, 128, 137, 161, 272, 301, 303–305

Финансовый резерв 137, 315, 316

Ц

Цепочка создания стоимости 49–51, 57, 68, 69, 122, 171

Э

Эвристика 253, 255, 257

Электронная коммерция 30, 32–34

Электронная почта 33, 34, 67, 73, 97, 172, 339, 343–345, 350

Электронное предприятие 32, 34

Электронный бизнес 17, 32, 34, 35, 49, 60, 61, 63–65, 67–70, 72, 73–77, 196, 280, 323, 334, 337, 338, 368, 369

Электронный обмен данными 50, 73

Эндемическая неопределенность 94

Эффект благополучия 103

А

ABB 19, 27, 172, 173, 223, 243, 270, 310, 311, 329, 330, 352, 367, 372, 385

Andersen Consulting 98

В

British Aerospace 15, 166

British Petroleum (BP) 15, 22, 23, 152, 153

С

Chase Manhattan Bank 15, 277

Computer Science Corporation (CSC) 19, 98, 99, 170, 171, 206, 207, 221, 222, 242, 244, 268–270, 310, 328, 329, 352, 367

Continental Airlines 15

Continental Bank 15

Д

DuPont 98

Е

EDS 19, 27, 36, 47, 48, 166, 205, 206, 220, 221, 241, 269, 309–311, 328, 329

Emerton Norway 289

ERP-системы 46, 47, 64, 72, 73, 173

Ф

FISC 189, 190

И

IBM 19, 27, 36, 66, 124, 147, 171, 173, 207, 223, 243, 270, 310, 311, 329, 359, 367

J

JP Morgan 15

K

Kodak 15, 37, 124, 147

N

NetCom 97

R

RFP 115, 166, 169–171, 216, 221

Rolls-Royce 19, 46–48, 205–207, 220,
221, 241, 269, 309–311, 328–330, 351,
367

S

SAS 19, 98, 99, 206, 207, 221, 222, 242,
244, 268, 269, 310, 328, 329, 352, 367

Star Alliance 99

U

UCC 274

Петер Готтшальк, Ханс Солли-Сетер

**ИТ-АУТСОРСИНГ:
построение взаимовыгодного сотрудничества**

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 17.11.2006. Формат 70 × 100 ¹/₁₆.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 24,5 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 105-77-16

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru