

ХааS, или «все как услуга» на следующем уровне 1/14/23



PwC руководитель отдела
консультирования по рынкам капитала
и бухгалтерскому учету

Ieva Grabe

Передача предприятиями отдельных бизнес-процессов на аутсорсинг, чтобы обеспечивать гибкость, сохраняя прогнозируемость расходов, уже стала обыденностью. Тщательно оценив основополагающие процессы и разделив сферы ответственности, можно определить наилучший способ обеспечения бизнес-процессов (*sourcing mix*). Привычной для предприятий стала, к примеру, передача услуг бухгалтерского учета или информационных технологий (ИТ) сторонним исполнителям. Однако сейчас набирает популярность применение стратегии «все как услуга» и к другим сферам, например при анализе всех нынешних и будущих потребностей в компетенциях для достижения целей предприятия.

Стратегию «все как услуга» наглядно можно распространить, например, на важные проекты преобразования предприятия. Чаще всего это ситуация, в которой необходимы дополнительные ресурсы, однако у имеющихся работников нет соответствующего опыта, требуются иного рода компетенции и в то же время данная потребность возникает у предприятия только на время проекта. Одна из критически важных ролей в таком случае принадлежит руководителю проекта, который не только планирует и следит за ходом выполнения проекта, но и координирует деятельность различных сопутствующих проектов, анализирует риски проекта и связывается со всеми вовлеченными сторонами и ответственными лицами. В данном случае передача управления проектом сервисному предприятию является отличным решением, которое позволяет:

- привлечь наилучшего отраслевого специалиста;
- в сжатые сроки получить необходимые знания;
- с пользой расходовать собственные временные ресурсы в проектных группах, предоставляя именно специфические знания предприятия.

Стоит обдумать, будет ли предприятие обеспечивать бизнес-процессы самостоятельно либо возьмет на вооружение подход «все как услуга» не только при планировании существенных перемен, обуславливающих необходимость в специфических знаниях и дополнительных рабочих руках.

В качестве примера можно рассмотреть финансовую функцию и процессы, которые она обеспечивает.

Вот несколько вопросов, на которые нужно ответить, прежде чем принять решение:

- Какие компетенции и способности требуют глубокого понимания деятельности предприятия?
- Какие компетенции и опыт можно получить путем привлечения со стороны?
- Какие из специфических знаний и процессов необходимы на повседневной основе?
- Могут ли я полностью нагрузить данных работников на протяжении всего месяца?
- Какие процессы происходят лишь периодически?

- Каковы особые специфические сферы компетенций, в которых трудно найти и удержать работников?

Проанализировав данные вопросы вместе с клиентами, помимо вышеуказанного бухгалтерского учета мы усматриваем выгодную возможность для предприятий рассмотреть использование стратегии сторонней услуги, или «все как услуга», например, в следующих функциях:

- финансовый контроль;
- управление процессами (*process ownership*);
- разработка документации процессов и рабочих инструкций;
- управление процессами улучшений (*continuous improvement management*);
- анализ данных;
- процесс выписки счетов (*billing*).

Во всех приведенных примерах специалисты зачастую не загружены полный месяц, понимание бизнеса необходимо в ограниченном объеме либо требуются уникальные или специфические компетенции.

Безусловно, данный вопрос необходимо анализировать путем всесторонней оценки стратегических направлений ИТ-инфраструктуры и с учетом планируемых улучшений систем, а также решений автоматизации или роботизации.

Выгоды от передачи стандартных функций сервисному предприятию:

- сокращаются фиксированные издержки, что повышает гибкость и прозрачность издержек в будущем;
- появляется возможность привлекать самых подходящих отраслевых специалистов;
- ответственность за наем, удержание и мотивирование работника несет сервисное предприятие;
- повышается гибкость, что позволяет за короткий срок получить новую компетенцию или отказаться от компетенции, которая больше не нужна.

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что в современном управлении бизнесом важно умение адаптироваться к изменчивым обстоятельствам. Внедрив образ мышления «все как услуга», в том числе использование специфических компетенций в форме услуг, предприятия получают не только гибкость и прозрачность издержек, но и наиболее соответствующие из необходимых им компетенций, что является немаловажным аспектом.