

О.В. Арашкевич, Ю.В. Клепикова

klepikova_julija@rambler.ru

Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины, Беларусь

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРЕДАЧИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА АУТСОРСИНГ

В статье проводится оценка эффективности передачи второстепенных бизнес-процессов организации на аутсорсинг сторонней организации в соответствии с трехступенчатым алгоритмом принятия решения об использовании аутсорсинга, который был положен в основу разработки авторской методики оценки эффективности передачи бизнес-процессов на аутсорсинг

Как доказано зарубежной практикой при передаче непрофильных бизнес-процессов на аутсорсинг, организации могут фокусироваться на основных бизнес-процессах, что позволяет им значительно снижать издержки, повышать эффективность своей производственно-хозяйственной деятельности. В связи с этим возникает необходимость в разработке методики оценки эффективности передачи непрофильных бизнес-процессов на аутсорсинг.

Для принятия решения о передаче непрофильных бизнес-процессов организации на аутсорсинг важно изучить критерии отбора для каждого из них. Оптимальные критерии выделены в трехступенчатом алгоритме принятия решения об использовании аутсорсинга:

- тестирование функции по критериям отсева. Предлагается использовать набор качественных критериев, которые позволят отобрать функции-кандидаты для дальнейшего анализа и отсеять процессы, однозначно не подходящие для передачи на аутсорсинг;
- оценка функции по качественным критериям. В результате по каждому процессу будет получен набор качественных характеристик, которые необходимо принимать во внимание при формировании окончательного решения об использовании аутсорсинга;
- оценка функции по количественным (стоимостным) критериям [2].

Вопросы выбора критериев передачи вспомогательных бизнес-процессов можно представить в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии выбора бизнес-процесса в организации для передачи на аутсорсинг

Вопросы выбора критериев	Содержание вопросов
1 Функция является профильной?	Кандидатами на аутсорсинг могут стать только вспомогательные процессы, не связанные с основной деятельностью компании.
2 Функция подразумевает применение инновационных знаний и технологий?	Эта функция незаменима - обладая уникальной технологией, компания уже владеет конкурентным преимуществом и должна развивать и совершенствовать его самостоятельно.
3 Нет необходимости выполнять функцию на постоянной основе?	Передача на аутсорсинг разовых функций не принесет выгод в долгосрочной перспективе.
4 В функции нет необходимости, цели и задачи данного процесса не сформулированы?	Если в процессе анализа выявлена неперспективная функция, которая не приносит выгоду, не обеспечивает ни одну из основных функций, ее аутсорсинг не имеет смысла.
5 На рынке нет сервисных компаний, принимающих данную функцию на аутсорсинг?	Передать этот процесс некому и остается выполнять его самостоятельно.
6 У компании есть юридические обязательства выполнять данную функцию?	Передача данного процесса сторонней организации запрещена законодательно.

После выбора критериев, оставшиеся бизнес-процессы необходимо рассмотреть с позиции качественных критериев (рисунок 2).

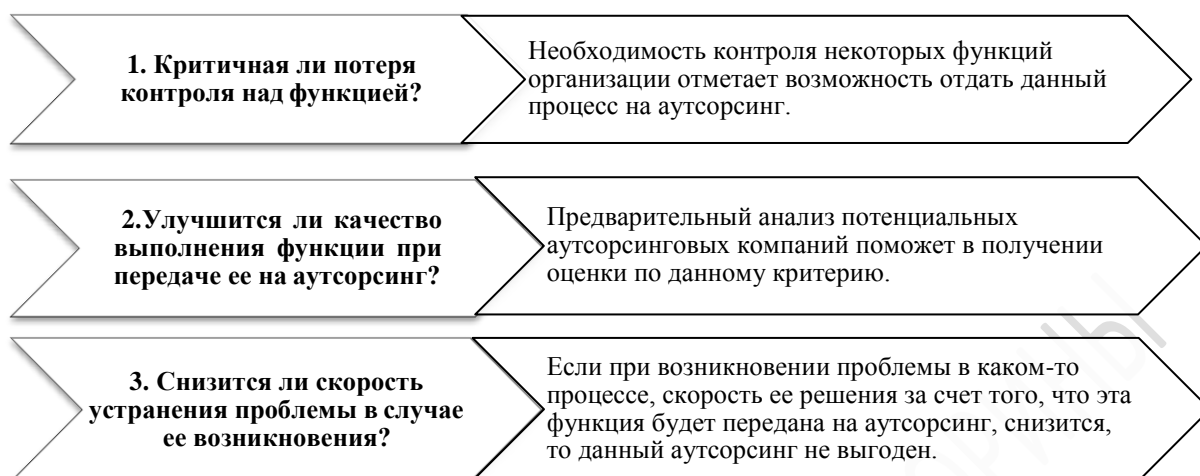


Рисунок 2 – Качественные критерии выбора аутсорсинга бизнес-процесса

После первых двух этапов трехступенчатого алгоритма принятия решения об использовании аутсорсинга, необходимо перейти к оценке функции по количественным (стоимостным) критериям с учетом факторов риска.

Для этого необходимо рассчитать экономию годовой заработной платы высвобожденных сотрудников в первый год по формуле 1:

$$\text{Э} = \text{ЗП} \cdot \text{ФСЗН} \cdot \text{Ч} \quad (1)$$

где ЗП – среднемесячная заработная плата, руб.;

ФСЗН – процент отчислений в ФСЗН, %;

Ч – количество высвобождаемых специалистов, чел.

Помимо сокращения расходов на заработную плату работников, значительную экономию составит также сокращение материальных ресурсов для обеспечения их работы: компьютерных столов, компьютеров, стульев, тумбочек (стеллажа), шкафа, принтера и сканера, листов и др., что также необходимо учитывать при оценке целесообразности передачи бизнес-процесса на аутсорсинг.

Тогда суммируя данные показатели с экономией заработной платы можно определить общие годовые затраты на содержание специалистов того структурного подразделения, функции которых планируется передать на аутсорсинг (формула 2):

$$\text{Э}_{\text{общ}} = \text{З}_{\text{зп}} + \text{З}_{\text{ос}} + \text{З}_{\text{мр}} + \text{З}_{\text{р}}, \quad (2)$$

где $\text{Э}_{\text{общ}}$ – общие затраты на содержание отдела маркетинга, руб.;

$\text{З}_{\text{зп}}$ – затраты на заработную плату, руб.;

$\text{З}_{\text{ос}}$ – затраты на основные средства, руб.;

$\text{З}_{\text{мр}}$ – затраты на материальные ресурсы, руб.;

$\text{З}_{\text{р}}$ – затраты на рекламу, руб.

Зная общую годовую экономию, а также затраты, которые понесет организация, передавая свой непрофильный бизнес-процесс на аутсорсинг, можно рассчитать экономический эффект, получаемый от его передачи на аутсорсинг (формула 3):

$$\mathcal{E}_{\text{эффект}} = \mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{Z}_{\text{аут}}, \quad (3)$$

где $\mathcal{E}_{\text{эффект}}$ – экономический эффект от аутсорсинга, руб.;

$\mathcal{Z}_{\text{аут}}$ – затраты на аутсорсинг, руб.

Экономическая эффективность будет рассчитываться по формуле 4:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{эффект}}}{\mathcal{Z}_{\text{аут}}}, \quad (4)$$

где $\mathcal{E}_{\text{эф}}$ – экономическая эффективность от аутсорсинга, %;

$\mathcal{E}_{\text{эффект}}$ – экономический эффект от аутсорсинга, руб.;

$\mathcal{Z}_{\text{аут}}$ – затраты на аутсорсинг, руб.

Руководитель организации, принявший решение о передаче одного или нескольких бизнес-процессов на аутсорсинг всегда должен помнить не только о преимуществах внешнего менеджмента, но и о рисках возможных потерь. Основными видами рисков, с которыми может столкнуться руководитель являются: риск некачественного решения задач; риск непонимания корпоративного стиля организации; риск утечки информации; зависимость от внешних исполнителей; отсутствие контроля над ведением делегированных бизнес-процессов; отсутствие стандартов и методологии влечет за собой сложность измерения результата и качества; недостаток эффективного проектного управления; возможное снижение производительности труда собственного персонала (потеря мотивации, оценка изменений как негативных); налоговые риски; недостаточно развитая в Республике Беларусь законодательная база, относительно вопросов регулирования аутсорсинга; риск банкротства аутсорсера.

Поэтому при оценке эффективности передачи бизнес-процессов на аутсорсинг руководитель всегда должен учитывать основные риски, с которыми он может столкнуться при аутсорсинге. Для достоверной оценки эффективности передачи второстепенных бизнес-процессов организации на аутсорсинг сторонней организации необходимо оценивать, вышеназванные риски, на основе балльной шкалы, представленной в таблице 2.

Таблица 2 – Балльная шкала оценки рисков

Изменение исследуемого показателя после внедрения механизм аутсорсинга	Значительное	Незначительное	Не выявлено
Рейтинговая оценка показателя	12,50	6,25	0

Для получения общего значения по данному направлению необходимо сложить полученные значения показателей (формула 5):

$$P = p_1 + p_2 + \dots + p_{11}, \quad (5)$$

где p_1 – риск некачественного решения задач;

p_2 – риск непонимания корпоративного стиля организации;

p_3 – риск утечки информации;

p_4 – зависимость от внешних исполнителей;

r_5 – отсутствие контроля над ведением делегированных бизнес-процессов; r_6 – отсутствие стандартов и методологии проведения аутсоринга;
 r_7 – недостаток эффективного проектного управления;
 r_8 – возможное снижение производительности труда собственного персонала;
 r_9 – недостаточно развитая в Республике Беларусь законодательная база, относительно вопросов регулирования аутсорсинга;
 r_{10} – налоговые риски;
 r_{11} – риск банкротства аутсорсера.

Сумма этих значений сопоставляется с уровнями риска. Допустимому уровню риска характерно значение от 0 до 25; критическому уровню риска – от 25 до 50; катастрофическому уровню риска – от 50 до 75.

Литература

1. Потемкина, М.В. Аутсорсинг: как определить, что именно передавать / М.В. Потемкина // Консультант. – 2010. – №3. – С. 93 – 95.
2. Клепикова, Ю.В. Преимущества использования аутсорсинга в практической деятельности ОАО «Гомельстройматериалы» / Ю.В. Клепикова // Творчество молодых 2019: Сборник научных работ студентов, магистрантов и аспирантов. – 2019. [в печати]