

О. В. Липатова, И. А. Кейзер
г. Гомель, БелГУТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЯ О ПРИМЕНЕНИИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА НА БЕЛОРУССКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ

Одним из приоритетных инструментов повышения эффективности работы Белорусской железной дороги является аутсорсинг, т. е. передача отдельных функций, технологических операций или бизнес-процессов внешним исполнителям. Использование аутсорсинга позволяет железной дороге сконцентрировать усилия непосредственно на процессе перевозок, повысить его эффективность, а также качество оказываемых услуг за счет передачи специализированным

организациям определенных технологических операций и работ (услуг), не являющихся профильными в деятельности дороги, но необходимых для ее полноценной работы. Неоспоримым преимуществом аутсорсинга является отсутствие объемных долгосрочных инвестиций.

Понятие аутсорсинга является новым для Республики Беларусь, что определяет актуальность исследования методологии бухгалтерского учета и алгоритмов оценки эффективности передачи на аутсорсинг отдельных услуг, бизнес-процессов и непрофильных видов деятельности железной дороги: уборка производственных и служебных помещений, вокзалов, платформ и переходов, а также дизель-поездов и пассажирских вагонов; охрана производственных помещений и объектов; экипировка пассажирских вагонов постельным бельем, мягким и жестким съемным инвентарем, твердым топливом; сервисное обслуживание и ремонт отдельных видов оборудования и технических средств основных хозяйств железной дороги; деятельность по заготовке и снабжению материальными ресурсами; автотранспортные услуги и др. Изучение экономической литературы позволило выделить две основные группы методов принятия решения о применении и эффективности аутсорсинга: *графические* и *экономические* (расчетные).

Графические методы связаны с использованием графиков, матриц и алгоритмов, которые представляет собой схему последовательного анализа, выполнение которого позволяет принять правильное решение о целесообразности применения аутсорсинга. Существующие графические методы отличаются наглядностью и наличием как экономической, так и неэкономической составляющей. Но они зачастую не позволяют учесть специфику отрасли, получить четкие результаты и дать однозначный ответ на вопрос о целесообразности аутсорсинга в конкретной ситуации. Группа *экономических методов*, по мнению большинства экономистов, основана на оценке затрат. Разнообразие методов объясняется разными подходами к оценке и многообразием видов аутсорсинга, для каждого из которых может быть предложен индивидуальный расчет. Кроме того, методики экономических расчетов различаются и с учетом сферы их применения.

Так, для *оценки эффективности использования специалиста-аутсорсера для разовых работ* используется методика, основанная на сравнении затрат по содержанию собственного сотрудника (оплата труда и косвенные затраты на сотрудника – соцпакет, обеспечение рабочего места и пр.), и привлечения внешнего исполнителя для разовой работы. Наиболее точный результат даст сравнение затрат соответствующего отдела за год со стоимостью годового контракта с аутсорсинговой компанией. Для *оценки эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса* могут быть использованы методики, основанные на маржинальном анализе, оценке затрат по отдельным бизнес-процессам (работам, функциям), с использованием критериев стратегической оценки.

В основе методики оценки эффективности аутсорсинга, *базирующейся на маржинальном анализе*, лежит принцип минимизации затрат и увеличение прибыли на основе обоснования выбора между собственным производством и приобретением услуги (работы, продукции) на стороне. Для решения проблемы «производить или покупать» используется принцип взаимосвязи объема, себестоимости и прибыли. Смысл этого расчета состоит в том, чтобы определить максимально допустимую величину постоянных затрат, которая покрывается маржинальным доходом (прибыль плюс постоянные затраты) при заданном объеме продаж, цены и уровня переменных затрат на единицу работ, услуг. Если постоянные затраты превысят этот уровень, то принимаемое решение будет убыточным.

При *оценке затрат по бизнес-процессам (работам, функциям)* следует учитывать исключительно те составляющие затрат, которые можно снизить в ходе аутсорсинга и сравнить затраты на приобретение результатов выполнения этих функций аутсорсером и затраты на собственное производство:

$$\Theta = \frac{\sum_{i=1}^m Z_c}{\sum_{i=1}^n Z_a},$$

где Θ – эффективность аутсорсинга, относительный показатель; m – количество наименований затрат на собственное производство; Z_c – затраты на собственное производство данного вида работ, услуг; n – количество наименований затрат на приобретение данного вида работ, услуг у аутсорсера; Z_a – затраты на приобретение работ услуг у аутсорсера.

Если показатель эффективности больше единицы, то в этом случае следует обратиться к услугам аутсорсера, если менее единицы, то реализация бизнес-процесса собственными силами гораздо лучше, поскольку передача его экономически нецелесообразна.

Оценка эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса возможна с использованием критериев стратегической оценки. Этот метод включает в себя не только оценку экономической эффективности – через сравнение, по выбранным критериям, реализуемой аутсорсинговой модели и выполнения непрофильных функций силами внутренних подразделений компании, но и анализ дополнительных (новых) критериев стратегической оценки – повышение качества выпускаемого продукта, освоение новых рынков, новые продукты, объемы реализации и т.п. в соответствии с поставленными стратегическими целями.

Анализ рассмотренных существующих в отечественной и зарубежной практике методик позволил сформировать свой подход к оценке эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса с учетом особенностей хозяйствования организаций железнодорожного транспорта.

Для оценки эффективности применения аутсорсинга необходимо, в первую очередь, сравнивать затраты на производство данного вида работ, услуг собственными силами ($Z_{\text{соб.}}$) с затратами на приобретение работ (услуг) у аутсорсера ($Z_{\text{аутс.}}$) с учетом дополнительных затрат по сопровождению аутсорсинга (затраты по мониторингу и контролю за качеством выполнения работ (услуг), переданных на аутсорсинг; расходы, связанные с увольнением работников, выполняющих работы, передаваемые на аутсорсинг и др.) ($Z_{\text{доп}}$):

$$K_{\text{эф}} = \frac{Z_{\text{соб.}}}{Z_{\text{аутс.}} + Z_{\text{доп}}}.$$

Подобный подход применим в случае, когда потребителем услуги аутсорсера является непосредственно железная дорога. Если потребителем выступает пассажир или грузоотправитель, методика расчета коэффициента эффективности должна основываться на сопоставлении прибыли, получаемой железной дорогой при передаче технологической операции на аутсорсинг и прибыли при ее осуществлении собственными силами.

Передача на аутсорсинг сопровождается высвобождением основных средств, материальных, трудовых ресурсов, что требует расчета интегрального показателя эффективности с учетом корректирующих коэффициентов, к которым можно отнести индексы изменения фондоотдачи ($I_{\text{ФО}}$), материалоотдачи ($I_{\text{МО}}$), производительности труда ($I_{\text{ПТ}}$):

$$K_{\text{эф}} = \frac{Z_{\text{соб.}}}{Z_{\text{аутс.}} + Z_{\text{доп}}} \cdot I_{\text{ФО}} \cdot I_{\text{ПТ}} \cdot I_{\text{МО}}.$$

Индексы отражают соотношение эффективности использования основных ресурсов организации до и после передачи работ (услуг) на аутсорсинг, что может как увеличить полученный эффект (коэффициент экономической эффективности), так и нивелировать его. Рассчитанный, согласно представленной методики, интегральный показатель должен быть больше единицы. Положительное решение о передаче на аутсорсинг принимается и в том случае, когда показатель равен единице, однако ожидаются капитальные вложения в обеспечение передаваемых на аутсорсинг услуг или бизнес-процессов в краткосрочной перспективе.