

О. В. Липатова

lipatova2003@mail.ru

Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель, Беларусь

РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ ОБОСНОВАНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА

Рассмотрены существующие методики принятия решения о целесообразности применения и эффективности аутсорсинга. Обоснована методика оценки эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса с учетом особенностей хозяйствования организаций железнодорожного транспорта.

Аутсорсинг представляет собой основанную на стратегическом решении передачу на длительный срок в целом или частично необходимых организации традиционных и органически присущих управленческих функций или бизнес-процессов и, при необходимости, соответствующих ресурсов внешним исполнителям на контрактной основе для повышения эффективности деятельности организации. Первый шаг на пути к аутсорсингу – определение необходимости передачи бизнес-процессов или функций в аутсорсинг.

В настоящее время существует множество методик принятия решения о применении и эффективности аутсорсинга, которые условно можно разделить на две группы: 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 основана на оценке затрат. Разнообразие методик объясняется разными подходами к оценке и многообразием видов аутсорсинга, для каждого из которых может быть предложен индивидуальный расчет. Б.А. Аникин и И.Л. Рудая предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта связывают с оценкой затрат на производство продукции, услуг собственными силами по сравнению с затратами на приобретение. Для оценки собственных затрат они предлагают использовать метод расчета по процессам. В расчет включаются лишь те затраты, которых можно избежать при успешно проведенном аутсорсинг-проекте, с учетом дополнительных издержек, связанных с передачей функций или бизнес-процессов аутсорсеру, и при обязательном рассмотрении альтернативных издержек. Эффективность аутсорсинга можно оценить путем сопоставления собственных издержек и издержек на аутсорсинг

Для оценки эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса целесообразно использовать методику, основанную на *методике*

маржинального анализа. В основе данной методики 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 расчета состоит в том, чтобы определить максимально допустимую величину постоянных расходов, которая покрывается маржинальным доходом при заданном объеме продаж, цены и уровня переменных затрат на единицу работ, услуг. Если постоянные затраты превысят этот уровень, то принимаемое решение будет убыточным.

Для оценки эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса можно использовать *затратный метод*. Анализ экономической целесообразности аутсорсинга следует рассматривать как данные, полученные в ходе сравнения затрат на производство продукции или услуг собственными силами с затратами на приобретение (аутсорсинг). При этом для оценки собственных затрат оптимальнее использовать метод расчета затрат по процессам. Это дает возможность определить точную величину затрат на каждый отдельный процесс. В расчете следует учитывать исключительно те составляющие затрат, которые можно снизить в ходе аутсорсинга. Если затраты на собственное производство выше, чем затраты на приобретение вида работ, функции, бизнес-процесса и соотношение этих показателей больше единицы, следует обратиться к услугам аутсорсера, в обратном случае реализация бизнес-процесса собственными силами эффективнее, 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.

В основе метода лежит соотношение показателей, характеризующих преимущества, достигнутые за счет аутсорсинга и затраты, понесенные в процессе реализации функций с привлечением специализированных исполнителей.

1. Коэффициент затрат, который получается путем соотнесения суммы затрат на выполнение работ собственными силами с суммой затрат на выполнение тех же данных работ аутсорсером.

2. Коэффициент качества выпускаемого продукта, который получается путем соотнесения качества до привлечения аутсорсинговой компании и после.

3. Коэффициент объемов продаж, получаемый путем соотнесения объемов продаж до привлечения аутсорсинговой компании и после.

В случае, если коэффициент затрат меньше единицы, а коэффициенты объема продаж и качества больше единицы, то это говорит о целесообразности передачи определенных функций на аутсорсинг. В стратегической перспективе применение аутсорсинга направлено на завоевание прочных позиций на рынке, что в частности выражается в создании и укреплении деловой репутации компании.

Анализ существующих методов оценки эффективности показал, что экономический эффект от применения метода управления складывается из двух компонентов – прямой экономический эффект и косвенный экономический эффект.

Прямой экономический эффект может выражаться в натуральных, стоимостных и трудовых показателях, а также в их сочетаниях, когда в результате использования метода управления растет производительность труда, расширяется номенклатура производимой продукции или оказываемых услуг, сокращаются затраты и т.п.

Косвенный экономический эффект от внедрения аутсорсинга проявляется опосредованно, иногда через цепочку различных промежуточных вторичных факторов. При этом выделяют следующие виды эффектов: социальный, маркетинговый, ресурсный и т.д.

Мировая практика показывает, что некоторые методы управления внедряются даже при отсутствии прямого экономического эффекта, при условии получения высокого косвенного.

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, который учитывает как показатели текущей экономической эффективности (сопоставление затрат), так и дополнительные затраты по сопровождению аутсорсинга и прогнозируемые показатели эффективности использования ресурсов организации (косвенные ресурсы).

Так, 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, материалоотдачи, производительности труда. 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 его и нивелировать. Рассчитанный, согласно представленной методике, 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.

Главное достоинство экономических методов заключается в получении конкретных данных, что позволяет сравнивать различные варианты и проигрывать сценарии, а также создавать компьютерные программы, как следствие – свести к минимуму человеческий фактор при расчетах. К недостаткам этой группы методов можно отнести повышенное внимание затратной составляющей при полном не учете стратегических составляющих, позиционирования фирмы на рынке, качественных параметров продукции организации и других параметров, рассматриваемых в матрицах и алгоритмах.

Анализ существующих подходов и методов оценки эффективности аутсорсинга показал, что ни экономические, ни графические методы не обеспечивают объемный компетентный анализ относительно использования аутсорсинга. Обе группы методов нуждаются в применении дополнительных инструментов.

Для преодоления несовершенства рассмотренных подходов необходимо в экономическую группу включить стратегический аспект. Первым шагом на пути преодоления данного недостатка может стать метод экспертных оценок, позволяющий опросить специалистов по конкретному направлению деятельности организации по поводу важности его в целом для бизнеса.

Графическую группу следует дополнить расчетными методами. Это позволит добиться большей объективности и выйти на конкретные цифры.

Литература

- 1 Юрьев, С. В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений

в РФ : монография / С. В. Юрьев. – Санкт–Петербург : Санкт-Петербургский университет сервиса и экономики, 2012. – 166 с.

2 Сосунова, Л. А., Карпова Н. П. Критерии оценки целесообразности аутсорсинга / Л. А. Со- сунова, Н. П. Карпова // Российское предпринимательство. – 2011. – № 3. – С. 38–43.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ