



ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО

УДК 65.0

СУЩЕСТВУЮЩИЕ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Н.А. Гончарова, канд. экон. наук
БрГУ, Братск*

Отражены существующие модели оценки эффективности аутсорсинга на предприятии. Определено понятие аутсорсинга. Перечислены виды и приведены преимущества аутсорсинга. В рамках анализа моделей оценки эффективности аутсорсинга на предприятии выявлено, что перечисленные модели не могут использоваться в качестве инструмента принятия решения о переходе на аутсорсинг.

Ключевые слова: аутсорсинг, оценка эффекта, принятие решения, модели аутсорсинга.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* (outer-source-using), использование внешнего источника/ресурса) – передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления или

сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учета, обеспечение функционирования офиса, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Статистика, собранная в 1997 году Американской ассоциацией менеджмента, показала, что уже тогда 20 % из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 80 % – часть административных функций.

Основные виды аутсорсинга:

– производственный аутсорсинг. При производственном (или промышленном) аутсорсинге сторонней организации передается, частично или целиком, производство продукции или ее компонентов;

– ИТ-аутсорсинг (ИТО). Предполагает делегирование внешней специализированной компании решение вопросов, связанных с разработкой, внедрением и сопровождением информационных систем как целиком на уровне инфраструктуры предприятия (сопровождение оборудования или ПО), так и объемов работ, связанных с развитием и/или поддержкой функционирования отдельных участков системы (программирование, хостинг, тестирование и т. д.);

– аутсорсинг бизнес-процессов (ВРО). Использование внешних ресурсов, знаний и опыта, налаженной инфраструктуры поставщика услуг (аутсорсера) для организации и обеспечения собственных специфических функций и достижения бизнес-задач компании. В большинстве случаев ВРО предполагает передачу стандартизированных текущих процессов компании;

– аутсорсинг управления знаниями (КРО). КРО предполагает управление процессами, которые требуют глубокого изучения или серьезной аналитической обработки данных, формирования и управления базами знаний, которые в последующем могут использоваться в том числе и для поддержки принятия решений. Аутсорсинг управления знаниями сейчас только начинает получать распространение на территории США.

В современных условиях на практике соотношение позиций хозяйствующих субъектов на рынке постоянно меняется. Поэтому компании, которые не совершенствуют процессы производства и сбыта продукции и услуг, отказываются от изменения принципов управления, более подвержены риску утраты завоеванных позиций по сравнению с конкурентами. Одним из способов обеспечения эффективной хозяйственной деятельности и сохранения конкурентных преимуществ является использование кооперации, от-

каз от непрофильных функций и приобретение услуг по их выполнению у сторонней организации, т. е. использование аутсорсинга.

Основным критерием вывода или не вывода процессов на аутсорсинг являются снижение издержек (за счет более высокой эффективности работы компании-аутсорсера) и повышение качества предоставляемых услуг. Главным условием, которое должно соблюдаться при привлечении внешних организаций, является проведение конкурсных процедур.

К преимуществам, которые получает предприятие при передаче непрофильных функций сторонним организациям, следует отнести следующие.

Во-первых, фокусировка собственных ресурсов на основных видах деятельности. Функции, обеспечивающие бизнес, делегируются сторонним компаниям, предоставляющим услуги аутсорсинга в конкретной области. Аналогично, при использовании аутсорсинга может произойти перераспределение ресурсов, ранее задействованных на второстепенных направлениях.

Во-вторых, снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру. Это может происходить за счет узкой специализации фирмы-аутсорсера, которая, с одной стороны, снижает стоимость за счет «оптовой» продажи знаний и умений, а с другой, обеспечивает качество функций за ту же цену из-за конкуренции.

В-третьих, доступ к новейшим технологиям. Фирма-аутсорсер, благодаря эффекту «оптовых» продаж своих услуг, имеет больше стимулов и возможностей для приобретения и освоения новых технологий работы, что в рамках отдельного предприятия может быть нерентабельно.

В-четвертых, надежность. Аутсорсинг предполагает выполнение фирмой-аутсорсером многочисленных однотипных задач клиентов, что обеспечивает накопление практического опыта.

В-пятых, передача ответственности за выполнение конкретной функции – это стратегия диверсификации риска между компанией и аутсорсером.

И наконец, большая свобода направления инвестиций в инфраструктуру предприятия, поскольку аутсорсинг снижает необходимость инвестирования в поддержку второстепенных функций и в развитие деятельности, не обеспечивающей основную долю прибыли компании.

Процесс принятия решения о передаче каких-либо функций на аутсорсинг обычно состоит из нескольких этапов. Это анализ собственных возможностей предприятия, анализ возможностей потенциальных компаний-аутсорсеров, подготовка решения, анализ и оценка рисков, принятие решения об использовании аутсорсинга.

На первом этапе анализируется структура стоимости работ и услуг, которые предполагается передать на аутсорсинг, вырабатывается стратегия изменения производственного процесса. В случае если на этом этапе удастся уменьшить издержки и обеспечить конкурентоспособную цену работ и услуг, то в их передаче на аутсорсинг нет необходимости, так как аутсорсинг связан с определенными видами рисков.

На следующем этапе анализируется ситуация на рынке, исследуются возможности компаний-аутсорсеров, динамика цен на работы и услуги, которые предполагается передать сторонним организациям.

Далее проводится сравнение внутренних возможностей предприятия и внешних условий, осуществляется построение финансовых моделей. На этом этапе заканчивается процесс накопления и обработки информации, необходимой для оценки эффективности аутсорсинга (в том числе и в денежном выражении) и выбора компании-исполнителя.

Затем на основании специальной методики оценивается экономическая эффективность передачи выполнения определенных работ, услуг сторонним организациям с учетом всех видов рисков, которые возникают при использовании аутсорсинга.

На заключительном этапе руководство компании на основании выполненного

расчета экономической эффективности использования аутсорсинга, сопоставления преимуществ и возможных рисков принимает решение о возможности передачи определенных функций на аутсорсинг [1, с. 25].

На сегодняшний день общепринятые методики обоснования целесообразности передачи задач или процессов на исполнение внешнему оператору отсутствуют (экономический смысл и практическая ценность отдельных предлагаемых методик, мягко говоря, неочевидны).

В настоящее время существуют два основных подхода к оценке эффективности аутсорсинга: однокритериальный и многокритериальный. При однокритериальном подходе измеряется влияние использования аутсорсинга только на одну характеристику предприятия. Как правило, речь идет о финансовых результатах, а в качестве оценочного показателя берутся экономия или дополнительный доход, полученный благодаря аутсорсингу. При многокритериальном подходе оценивается влияние аутсорсинга на разные аспекты деятельности компании [2, с. 88].

Однокритериальные методики появились на свет первыми. В этой связи интересно отметить, что, хотя термин «аутсорсинг» появился в русском языке сравнительно недавно, содержательно сходное явление существовало в нашей стране еще в период плановой экономики и носило название «изменение специализации производства», а для оценки порожденной им экономии использовалась следующая формула:

$$\text{Э}_{\text{исп}} = [C - (\text{Ц} + T)]B_1, \quad (1)$$

где Э_{исп} – экономия от изменения специализации производства, ден. ед.; С – производственная себестоимость изделия в период, предшествующий передаче его производства внешнему исполнителю, ден. ед.; Ц – цена готового изделия, установленная внешним исполнителем, ден. ед.; Т – транспортные расходы на доставку изделия от исполнителя до предприятия-заказчика, ден. ед.;

B_1 – число единиц изделия, полученных от внешнего исполнителя за отчетный период.

Дальнейшим развитием формулы (1) стал учет изменения стоимости денег со временем:

$$\mathcal{E}_a = \sum_{i=1}^n \frac{S_i - P_i}{\left(1 + \frac{d}{100\%}\right)^i}, \quad (2)$$

где \mathcal{E}_a – экономический эффект от аутсорсинга, ден. ед.; n – продолжительность периода, в течение которого предполагается использовать аутсорсинг; S_i – ожидаемые затраты на выполнение процесса своими силами в i -м году, ден. ед.; P_i – полная стоимость процесса при его выполнении аутсорсером в i -м году (включает в себя стоимость услуг аутсорсера, транспортные расходы, расходы заказчика на взаимодействие с аутсорсером и т. д.), ден. ед.; d – ставка дисконтирования, %.

Очевидно, что формула (2), хотя и дает возможность точнее (с учетом изменения стоимости денег) рассчитать экономию, получаемую благодаря аутсорсингу, тем не менее, не вносит ничего содержательно нового в понимание структуры экономического эффекта от использования аутсорсинга, т. е. шагом вперед по сравнению с формулой (1) не является. Сделать этот шаг позволило бы включение в формулу (2) еще двух слагаемых:

$$\mathcal{E}_a = \sum_{i=1}^n \frac{S_i - P_i}{\left(1 + \frac{d}{100\%}\right)^i} - C_0 + D_0, \quad (3)$$

где C_0 – единовременные затраты, связанные с переходом на аутсорсинг, ден. ед. (включают в себя, например, величину компенсационных пособий, выплачиваемых высвобождаемым сотрудникам); D_0 – единовременный доход, связанный с переходом на аутсорсинг, ден. ед. (например, денежные средства, полученные от продажи закрываемого подразделения).

Эти слагаемые позволяют отобразить тот факт, что использование аутсорсинга

влечет за собой изменение структуры компании – в связи с передачей процесса внешнему оператору сохранение того внутреннего подразделения, которое ранее выполняло этот процесс, нецелесообразно.

Насколько известно, формула (3) в представленном в настоящей работе виде в источниках не встречается.

Существенным недостатком формул (1-3) является то, что они ограничиваются рассмотрением только финансовой составляющей эффекта аутсорсинга, что слишком упрощает ситуацию и не дает предприятию полной картины всех положительных и отрицательных последствий перехода к аутсорсингу.

В частности, однокритериальные методики не позволяют принять во внимание при анализе целесообразности перехода на аутсорсинг такие важные риски, как попадание в зависимость к аутсорсеру, утрата собственных компетенций в переданном на сторону процессе, невозможность полного контроля над качеством выполнения процесса. Понимание этих недостатков однокритериального подхода привело к появлению многокритериальных методик. Для экономии места эти методики подробно не рассматриваются, однако структурно все они имеют следующий вид:

$$E = \sum_{i=1}^n W_i (KA_i - KB_i), \quad (4)$$

где E – эффект от аутсорсинга; n – число оцениваемых критериев; W_i – вес i -го критерия в общей оценке; KA_i – значение i -го критерия после перехода к аутсорсингу; KB – значение i -го до перехода к аутсорсингу.

Поскольку в формуле (4) сопоставляются разнородные показатели, то они предварительно приводятся к единой безразмерной шкале. Соответственно, рассчитываемый по данной методике эффект также является безразмерной величиной. Перечень критериев и экономико-управленческий смысл каждого из

них определяются предприятием самостоятельно.

К сожалению, как очевидно из рассмотрения формулы (4), многокритериальные методики также не свободны от недостатков. Одним из них является то, что им присуща «проблема компенсации» – поскольку методика аддитивная, то ухудшение значения одного или нескольких критериев может быть компенсировано повышением значения других критериев, и в итоге суммарный эффект от аутсорсинга окажется положительным. При этом может оказаться так, что для фирмы-заказчика, передающей процесс на аутсорсинг, ухудшающиеся критерии более важны (иными словами, фирма желает не допустить их ухудшения), чем улучшающиеся, т. е. ей целесообразно отказаться в этой ситуации от услуг аутсорсинга – несмотря на положительную расчетную величину итогового показателя эффекта. Возможность таких противоречий в значительной степени обесмысливает существующие многокритериальные методики как инструменты принятия решения о внедрении аутсорсинга.

Другим существенным недостатком служит то, что итоговый показатель, рассчитываемый при помощи многокритериальных методов, лишен явного экономического наполнения, очевидного для лица, принимающего решения (мыслящего, как правило, в категориях затрат, прибыли, экономии или стоимости компании).

Таким образом, налицо необходимость в разработке альтернативной методики оценки ожидаемого эффекта от аутсорсинга, которая могла бы лечь в основу формального алгоритма принятия решения о его использовании. Такая методика должна строиться на базе многокритериальных методов (поскольку они принимают во внимание множество факторов и, тем самым, являются более надежным и объективным инструментом анализа), но при этом в них должны быть внесены изменения, исключающие эффект компенсации [2, с. 92].

Отметим, что при принятии решения о передаче задач или процессов на исполнение внешнему оператору необходимо совмещать использование многокритериальных и однокритериальных методик. Многокритериальные методики, как уже было сказано выше, дают более полное представление о том, как изменится положение предприятия в целом, тогда как показатели, получаемые при помощи однокритериальных методов, обладают большей наглядностью.

Уточненная методика принятия решения о введении аутсорсинга. Прежде всего, попробуем уточнить содержание критериев, которые следует использовать при оценке аутсорсинга (сразу оговоримся, что речь идет о разработке требований, которым должны соответствовать используемые критерии, а не о составлении универсального перечня этих критериев, которые могут сильно различаться для предприятий разных отраслей, разного масштаба, разных форм собственного, ведущих свою деятельность в разных регионах и т. д.). Необходимо при анализе влияния любого фактора на предприятие исходить из того, что оно (предприятие) представляет собой систему (то есть обладает внутренней средой) и функционирует не само по себе, а во внешней среде. Из этого вытекает логичный вывод о том, что использование аутсорсинга должно вести к улучшению качества внутренней среды предприятия и его взаимодействия со своей внешней средой (т. е. усиления позиций компании в отношениях с контрагентами и т. д.). Именно это улучшение и является позитивным эффектом аутсорсинга.

Таким образом, критерии, включаемые в многокритериальную методику, должны адекватно описывать состояние внутренней среды фирмы и ее взаимодействия с внешней средой (к которой относятся поставщики, потребители, маркетинговые посредники, конкуренты, органы государственной власти и общественное мнение).

Следующим этапом должно стать введение (при помощи метода экспертных

оценок) единой шкалы для измерения всех введенных критериев K_j и определение веса каждого из критериев, после чего оценивается состояние предприятия (как интегральная характеристика его внутренней среды и качества взаимодействия с внешней средой) по формуле:

$$S_{BA} = \sum_{i=1}^n W_i K B_i, \quad (5)$$

где S_{BA} – показатель состояния предприятия до внедрения аутсорсинга, а все остальные обозначения аналогичны использованным в формуле (4).

После этого для компании необходимо определить минимальное некомпенсируемое снижение MHC_i для каждого параметра K_i . Управленческий смысл показателя MHC_i состоит в том, что если по прогнозам в результате введения аутсорсинга значение соответствующего параметра K_i уменьшится на величину, равную или большую MHC_i , то от внедрения аутсорсинга следует отказаться, так как никакое улучшение всех остальных критериев K , включенных в модель, не может компенсировать ухудшение значения данного параметра. Величина MHC_i также должна определяться на основе экспертных оценок.

Следующим этапом является определение (на основе метода экспертных оценок) минимального желаемого улучшения состояния предприятия $MЖУ_s$ в результате введения аутсорсинга. Управленческий смысл этой величины заключается в следующем: если ожидаемое улучшение состояния предприятия не превышает $MЖУ_s$, то использование аутсорсинга нецелесообразно, так как оно не даст желаемого эффекта.

Затем эксперты находят прогнозные значения параметров состояния предприятия KA_i после введения аутсорсинга и определяют итоговое значение интегрального показателя состояния компании:

$$S_{AA} = \sum_{i=1}^n W_i K A_i, \quad (6)$$

где S_{AA} – показатель состояния предприятия после внедрения аутсорсинга, а все остальные обозначения аналогичны использованным в формуле (4).

Величина ΔS представляет собой брутто-эффект от использования аутсорсинга:

$$\Delta S = S_{AA} - S_{BA}. \quad (7)$$

Легко убедиться, что данная формула аналогична формуле (4). Однако следует обратить особое внимание на то, что рассчитанный таким образом показатель предлагается называть брутто-эффектом, а не просто эффектом; это означает, что он показывает итоговое суммарное изменение состояния предприятия, но не может служить инструментом принятия решения о введении аутсорсинга в силу заложенного в него механизма взаимной компенсации слагаемых, о котором говорилось выше, при анализе формулы (4). Т. е. расчет этого показателя, в отличие от существующих многокритериальных методик, является промежуточным, а не окончательным этапом.

Как показано в данной статье, используемые в настоящее время модели оценки эффекта от использования аутсорсинга не могут служить инструментом для принятия решения о целесообразности его внедрения. В случае однокритериальных моделей важным недостатком является их направленность на оценку только одного параметра (экономии на снижении издержек). Многокритериальные модели малоэффективны в силу заложенного в них механизма взаимной компенсации слагаемых.

Литература

1. Полянский Ю.А. Критерии оценки эффективности отдельных видов функций, передаваемых на аутсорсинг // Железнодорожный транспорт. 2006. № 2. С. 25 - 27.
2. Котляров И.Д. Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия // Инновации. 2010. № 9. С. 88 - 92.