
ФАКТЫ, ОЦЕНКИ, ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 334.7

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В.В. Назарова

Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики (Санкт-Петербург)
E-mail: nvarvara@list.ruda

Д.А. Юрьева

ЗАО «Дж.Т.И. по маркетингу и продажам»
E-mail: da_ria@inbox.ru

В настоящее время рынок предоставляет возможность использовать преимущества аутсорсинга во многих сферах деятельности компании. Аутсорсинг является важнейшей тенденцией современной экономики. На аутсорсинг могут быть переданы учетные функции, ИТ-поддержка, функции управления, набора персонала и т.д. С помощью аутсорсинга компании могут достичь дополнительных конкурентных преимуществ. Важно выбрать правильный подход к оценке достоинств аутсорсинга. Его успех зависит от умения приспосабливаться к изменяющимся требованиям рынка, экономической и политической ситуации в стране и мире. Актуальность темы объясняется тем, что рынок аутсорсинга настолько популярен за рубежом, динамично развивается в нашей стране и регулярно представляет вниманию новые и необычные продукты, однако большинство российских компаний не спешат воспользоваться данной возможностью и до сих пор предпочитают выполнение максимального количества функций собственными силами. Цель статьи: на базе существующих современных концепций оценки эффективности аутсорсинга, выявить целесообразность и прибыльность его использования на промышленном предприятии.

Ключевые слова: возможности рынка, система аутсорсинга, конкурентные преимущества, тенденции современной экономики, функции компании.

EVALUATION OF OUTSOURCING EFFICIENCY FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

V.V. Nazarova

National Research University
Higher School of Economics – Saint-Petersburg
E-mail: nvarvara@list.ru

D.A. Yurieva

CJSC «JTI Marketing and Sales»
E-mail: da_ria@inbox.ru

Currently, the market provides opportunities to use the benefits of outsourcing in different spheres. Outsourcing is a major trend in today's economy. Outsourcing may be used in accounting, IT support, management, recruitment, etc. Through outsourcing companies can achieve competitive advantage.

It is important to choose the right approach when evaluating the merits of outsourcing. Its success depends on the ability to adapt to changing market demands, economic and political situations in the country and the world.

This topic is relevant because outsourcing market is very popular abroad and dynamically developing in our country and regularly offers new unusual products but the majority of Russian companies are in no hurry to take this opportunity and still prefer to perform on their own in as many number of areas as possible .

The purpose of this article is to identify the feasibility and profitability of outsourcing for an industrial enterprise based on existing modern concepts in evaluating the efficiency of outsourcing.

Key words: market's opportunities, the merits of outsourcing, competitive advantages, trends in today's economy, functions of the company.

В настоящее время одной из характерных черт экономики является усиление конкуренции, при которой в условиях ограниченности ресурсов преимущество может быть достигнуто только благодаря знаниям, умениям и творческому доходу к решению возникающих проблем. Одним из способов оптимизации деятельности и получения конкурентных преимуществ является аутсорсинг, т.е. передача определенных функций внешней организации [4]. Недаром некоторые авторы называют аутсорсинг «феноменом 20 века или основополагающим открытием бизнеса последних десятилетий» [1, 4].

Преимущество аутсорсинга заключается в том, что он позволяет компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям, наиболее полно соответствовать требованиям внешнего рынка за счет использования внешних ресурсов, а не внутренних резервов. Основной принцип аутсорсинга звучит следующим образом: «заниматься тем, что можешь и умеешь делать лучше, чем другие, и поручать другим то, что они делают лучше и дешевле» [1].

Обратимся непосредственно к самому термину «аутсорсинг» (от англ. *outsourcing*), который является сокращением английской фразы «*outside resource using*», что в переводе означает «использование ресурсов извне». Иными словами, аутсорсинг – это передача на основе долгосрочного соглашения некоторых функций или бизнес-процессов внешней организации или «третьей стороне», которая располагает необходимыми для этого ресурсами.

Таким образом, с одной стороны, аутсорсинг предполагает вынесение отдельных функций или видов производственной деятельности за пределы компании, что позволяет компании тем самым сконцентрироваться на основной деятельности. Одновременно с этим компания-заказчик передает компании-аутсорсеру определенные полномочия и ответственность за возможные риски. То есть переход на аутсорсинг является стратегическим решением, направленным на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Первым опытом аутсорсинга можно считать услуги, оказываемые юридическими фирмами в США и Великобритании в начале XX в. Практический аутсорсинг как технология менеджмента появился во время «великого противостояния» компаний Ford и General Motors, которое доказало, что в условиях конкуренции компания не может опираться только на собственные ресурсы и быть полностью самодостаточной. Альфред Слоун, возглавлявший компанию General Motors, начал применять аутсорсинг задолго до

появления этого термина. В основу управления компанией и производства он положил метод кооперации узкоспециализированных производства как внутри компании, так и за ее пределами.

Однако понятие «аутсорсинг» появилось несколько позже, в 60-х гг. XX в., когда компания Electronic Data System (EDS), первоначально оказывающая небольшие услуги по составлению балансов для банков, принесла компании General Motors экономию в сумме 4 млрд долл., предоставляя услуги сопровождения информационных потоков компании. Так был обнаружен новый сегмент в бизнесе, связанный с использованием ресурсов внешних организаций в области информационных технологий, или IT-технологий, что соответственно породило термин IT-аутсорсинг.

Постепенно происходило расширение спектра услуг, предоставляемых аутсорсерами, и термин «аутсорсинг» стал касаться и других, не относящихся к IT-сферам деятельности предприятий: производственной; хозяйственной; логистических функций и т.д.

Таким образом, для зарубежного опыта характерно стремление перемещать основной объем работ туда, где он будет выполняться эффективнее и с наименьшими затратами. Причем решение о передаче определенного процесса на аутсорсинг зависит и от характера работы. Так, наиболее часто передается офисная работа (делопроизводство, бухгалтерия) и IT, реже – медицина и право. Однако следует отметить, что рост количества отдаваемых на аутсорсинг мест характерен для любой отрасли, что является признаком эффективности.

У российских компаний, напротив, подход к аутсорсингу более консервативный, они с трудом отдают процессы на аутсорсинг из-за неуверенности в том, что выгоды превзойдут возможные риски. Чаще всего российские компании передают на аутсорсинг часть второстепенных процессов, не являющихся стратегически важными: транспорт, организация питания, клининговые услуги, а также IT-функции в силу их сложности. Более значимые процессы, касающиеся основного производства или требующие большое раскрытие информации, например, бухгалтерский учет, передаются на аутсорсинг довольно редко.

Решение о передаче определенных функций на аутсорсинг является стратегическим и оказывает серьезное влияние на рейтинг и конкурентоспособность компании в будущем. Перед компаниями стоит так называемая проблема выбора «make or buy», т.е. производить самостоятельно или же приобретать на стороне [3, 5–10].

Как уже было описано выше, цель аутсорсинга – передача определенных функций компании-аутсорсеру для использования услуг высококвалифицированных специалистов, применяющих новейшие технологии. В результате чего ожидается повышение качества конечного продукта или услуги при одновременном снижении издержек, а следовательно, и повышение конкурентоспособности и эффективности организации. Однако при неэффективном менеджменте и неграмотном использовании инструмента аутсорсинга компания может не достигнуть желаемых результатов.

Очевидно, что для получения положительных результатов от применения аутсорсинга необходимо иметь количественные методы оценки получаемого благодаря его применению экономического эффекта. Знание

величины данного эффекта позволит принять решение о целесообразности применения аутсорсинга, выбрать оптимального провайдера, а также оценить текущую эффективность процесса, уже отданного на аутсорсинг [2, 3, 5–10]. Для этого компаниям необходимо иметь ответы на следующие вопросы:

1. Какие функции или процессы целесообразно передавать на аутсорсинг для повышения эффективности деятельности компании?

2. Как правильно выбрать компанию-аутсорсера, которая сможет привести к достижению требуемых результатов?

3. Каким образом производить оценку эффективности аутсорсинга на предприятии?

Рассмотрим по порядку модели, позволяющие получить ответы на поставленные вопросы.

1. *Определение процессов, которые следует передать на аутсорсинг* [10]. Для принятия решения об использовании аутсорсинга компании необходимо определить, во-первых, какие процессы она может выпустить из-под контроля, а во-вторых, для каких процессов у нее нет достаточных собственных компетенций. Существуют различные методики, позволяющие принять решение о применении аутсорсинга для определенной функции.

а) Графическая модель McKinsey, которая строится на предположении, что все компании являются совокупностью бизнес-единиц, практически готовых к использованию аутсорсинга. В модели откладываются две оси координат X и Y . Ось X – вовлеченность в технологическую цепочку (определяется с помощью экспертных оценок), ось Y – прибыльность (оцениваются вклад в прибыльность организации и чистые издержки). Точками обозначаются бизнес-единицы или подразделения.

Выведение бизнес-единиц на аутсорсинг происходит в три этапа:

– Выделение непрофильных или убыточных предприятий (на графике они расположены в левом нижнем углу). По причине низкой прибыльности их необходимо продать или ликвидировать, а услуги или продукты для ведения бизнеса закупать на рынке.

– Принятие решений о возможной смене технологической основы бизнеса, если определенные структуры вовлечены в технологическую цепочку и их технологии важны для бизнеса, но при этом они приносят чистые убытки.

– Остается только то, что действительно технологически значимо для бизнеса и приносит компании реальный доход [10].

Основным достоинством данной модели является ее ясность и простота в применении. Однако существенным недостатком является непринятие во внимание факта, что помимо вовлеченности в технологическую цепочку возможны иные обстоятельства, которые заставляют компании поддерживать некоторые структуры.

б) Матрица аутсорсинга Д.В. Хлебникова, в которой происходит разнесение объекта рассмотрения по сегментам 3×3 . Объектом рассмотрения может выступать отдельное производство, подразделение, вид работ и даже отдельный специалист – носитель определенной компетенции.

Разнесение происходит по двум шкалам: стратегическая важность; соответствие объекта рассмотрения среднерыночному состоянию [10].

Для определения стратегической важности и соответствия объекта рассмотрения среднерыночному состоянию используют экспертные оценки.

Стратегическая важность состоит из следующих параметров:

– технологическая вовлеченность с учетом рода деятельности компании;

– фактор доходности;

– притязания собственников;

– социально-экономические и политические аспекты владения.

Для оценки соответствия среднерыночному состоянию необходимо понять, что компания делает и что у нее покупают; знать компетенцию бизнеса и ответить на вопрос: кто делает; проанализировать конкурентную среду; определить возможность проведения трансформации в текущих рыночных условиях.

в) Алгоритм определения бизнес-процессов для аутсорсинга по В.Г. Шадрину, предлагающему процедуру по принятию решения об аутсорсинге, состоящую из пяти этапов, а также алгоритм выбора бизнес-процесса на аутсорсинг (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм определения бизнес-процессов для аутсорсинга [8]

Данный алгоритм является частью процедуры принятия решения об использовании аутсорсинга. Он предполагает последовательное выполнение мероприятий с целью выявления бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг и повышения качества и эффективности исполнения делегируемых процессов.

2. *Выбор компании-аутсорсера.* После выделения функций, которые могут быть переданы на аутсорсинг, необходимо также найти на рынке подходящих провайдеров, сотрудничество с которыми будет выгоднее, чем выполнение процесса собственными силами. Для этого применяется сопоставительный анализ эффективности выполнения этих процессов своими силами и силами внешних операторов. Существует несколько моделей выбора аутсорсера.

а) Однокритериальный алгоритм, при котором оценивается некоторый параметр, например, экономия денежных средств и выбирается тот аутсорсер, у которого значение этого параметра максимально.

Разновидностью однокритериального алгоритма является метод оценки экономического эффекта с помощью нечетких чисел, при котором показатели деятельности трактуются как интервальные и задаются не конкретным числом, а некоторым промежутком [2]. Использование данного метода позволяет получить более точные результаты, так как интервальные показатели больше соответствуют реальным ситуациям, в которых, как правило, точно известны только границы значений анализируемого показателя.

Однако однокритериальный алгоритм не позволяет принять во внимание остальные характеристики потенциальных аутсорсеров: наличие опыта, специализированного оборудования и квалифицированного персонала, деловая репутация и т.д., которые в некоторых случаях могут иметь определяющее значение.

б) Устранить данный недостаток можно при помощи многокритериальных методов, в которых оценка аутсорсеров происходит через некий интегральный показатель Q (1):

$$Q_j = \sum_{i=1}^n w_i K_{ij}, \text{ при } j \in (1; m), \sum_{i=1}^n w_i = 1, \quad (1)$$

где n – число параметров оценки; m – количество оцениваемых аутсорсеров; w_i – вес i -го параметра; K_{ij} – значение i -го параметра у j -го аутсорсера.

Согласно этой методике, выбирается тот аутсорсер, для которого $Q_j = \max, K_{ij} \geq K_i^{\min}$, где K_i^{\min} – минимальное допустимое значение i -го параметра.

В качестве параметров K могут быть выбраны стоимость услуг, качество, квалификация сотрудников сторонней организации, гарантийные обязательства аутсорсера.

Недостатком многокритериальных методов является сложность формирования правильного набора оцениваемых показателей, а также неясный управленческий и экономический смысл итогового показателя Q , который является сверткой нескольких параметров, представляющий собой вычисленную по особым правилам балльную оценку той или иной характеристики аутсорсера [3, с. 52].

в) Наиболее интересной, дающей объективную оценку и доступной для применения на практике, на наш взгляд, является модель И.Д. Котлярова [4–6], в которой выбор компании-аутсорсера осуществляется с учетом риска.

По мнению И.Д. Котлярова, с точки зрения надежности компании-аутсорсера для аутсорсинга, характерны два основных риска: риск отказа аутсорсера от сотрудничества на оговоренных условиях, риск неспособности аутсорсера обеспечить требуемые характеристики процесса [7].

Под риском отказа аутсорсера от сотрудничества на оговоренных условиях подразумевается, например, требование пересмотра цены в сторону повышения или отказ от выполнения обязательств из-за получения более выгодного заказа.

Риск неспособности аутсорсера обеспечить требуемые характеристики процесса возникает при недостаточном уровне компетенций аутсорсера или его технического оснащения.

В своей модели автор предлагает оценку надежности компании-аутсорсера добросовестности (R) и способности обеспечить требуемые значения i -й характеристики (A_i).

1) Добросовестность аутсорсера можно оценить с помощью формулы (2):

$$R_j = 1 - r_j, \quad (2)$$

где r_j – значение риска отказа j -го аутсорсера от сотрудничества на оговоренных условиях.

Данный вид риска может быть оценен экспертным путем, или по шкале, предложенной И.Д. Котляровым (табл. 1) [5].

Таблица 1

Шкала оценки риска недобросовестного поведения аутсорсера [5, с. 36]

Значение риска, r	Описание	Признаки
0	Абсолютно надежный провайдер	Большой опыт выполнения данного бизнес-процесса; безупречная рыночная репутация; большой портфель заказчиков; в портфеле преобладают фирмы с признанными брендами, дорожащие своей репутацией
0,2	Надежный провайдер	Хорошая рыночная репутация (только положительные отзывы с малым количеством замечаний); в портфеле заказчиков представлены фирмы с признанными брендами, дорожащие своей репутацией (в целом отзывающиеся об этом аутсорсере положительно); достаточный опыт выполнения данного бизнес-процесса
0,4	Сравнительно надежный провайдер	Умеренный опыт выполнения данного бизнес-процесса; к услугам провайдера иногда обращаются фирмы с рыночной репутацией; преобладают положительные отзывы
0,6	Сравнительно ненадежный провайдер	Малый опыт выполнения данного бизнес-процесса; положительные и отрицательные отзывы распределены примерно поровну
0,8	Ненадежный провайдер	Преобладают негативные отзывы; отсутствует опыт выполнения данного бизнес-процесса; портфель заказчиков состоит из малоизвестных фирм; у аутсорсера имеются проблемы с оплатой своих финансовых обязательств
1,0	Абсолютно ненадежный провайдер	Отсутствие собственных технологических и иных компетенций, необходимых для выполнения данного бизнес-процесса; отсутствие опыта выполнения данного и смежных бизнес-процессов; отсутствие текущих заказчиков; отсутствие отзывов о качестве работы; демпинг; аутсорсер проходит процедуру банкротства

2) Вероятность того, что аутсорсер сможет обеспечить требуемое значение i -й характеристики, рассчитывается следующим образом:

$$A_i = 1 - B_i, \quad (3)$$

где B_i – значение риска неспособности аутсорсера обеспечить требуемое значение i -й характеристики.

Для оценки данного вида риска автор предлагает ввести следующие дополнительные параметры:

Y_i – минимальное приемлемое значение i -го показателя, описывающего процесс, переданный на аутсорсинг;

y_i – среднее значение i -го показателя, достигаемое аутсорсером;

s_i – поправочный множитель, с помощью которого учитывается возможность отклонения величины y_i в сторону ухудшения, принимает значения от 0 до 1, определяется с помощью экспертных оценок или по формуле (4) (если производились измерения качества выполнения аутсорсером определенного процесса):

$$s_i = \frac{y_i - y_{pes}}{y_i}, \quad (4)$$

где y_{pes} – наихудшее измеренное значение i -го показателя.

В таком случае риск неспособности аутсорсера обеспечить требуемое значение Y_i i -го показателя может быть рассчитан по следующей формуле:

$$B_i = \frac{Y_i - y_i(1 - s_i)}{Y_i}. \quad (5)$$

Отбор компании-аутсорсера происходит на основе рассчитанных параметров R_j и A_{ij} . Предпочтение отдается той компании, для которой выполняются следующие условия:

$$\begin{cases} R \geq R_{\min}, \\ A_i \geq A_i^{\min}, \end{cases} \quad i \in (1, n), \quad (6)$$

где A_i^{\min} – наименьшее приемлемое для заказчика значение вероятности достижения аутсорсером целевого значения Y_i ; R_{\min} – наименьшее приемлемое для заказчика значение показателя добросовестности аутсорсера.

Данная методика отражает сущность аутсорсинга в обеспечении достижения фирмой в целом запланированных результатов, дает оценку связанных с компанией-аутсорсером рисков и позволяет выбрать ту компанию-аутсорсера, которая способна обеспечить требуемую степень надежности и приемлемый уровень гарантии того, что необходимые значения показателей будут достигнуты.

3. Подходы к оценке эффективности аутсорсинга.

а) Соотношение затрат при выполнении функции собственными ресурсами и затрат на аутсорсинг:

$$\text{Эфф} = \frac{Z_{\text{собств}}}{Z_{\text{аутсорс}}}, \quad (7)$$

где $Z_{\text{собств}}$ – затраты компании на выполнение определенного процесса самостоятельно; $Z_{\text{аутсорс}}$ – затраты компании при выполнении определенного процесса с помощью аутсорсинга.

Согласно данному подходу, переход к аутсорсингу будет иметь смысл, если $Эфф > 1$.

Экономическая эффективность, рассчитанная таким образом, показывает, во сколько раз снизятся издержки компании при передаче выполнения определенного процесса на аутсорсинг.

Основным достоинством данного подхода является его простота и наглядность.

Однако экономическая эффективность аутсорсинга, рассчитанная с помощью данного метода, показывает только возможность выполнять определенный процесс с наименьшими затратами и не рассматривает случаи, когда затраты на аутсорсинг больше собственных затрат. Ведь возможны ситуации, когда с помощью аутсорсинга у компании появляется возможность повысить качество продукции, а следовательно, увеличить выручку, компенсировать издержки на аутсорсинг и принести компании дополнительный доход. К тому же в данном показателе не учитываются затраты на поиск компании-аутсорсера и по переходу на аутсорсинг.

б) Эффективность может быть рассчитана как сумма всех продисконтированных доходов и расходов за время существования аутсорсингового контракта [6]:

$$Eff = \sum_{i=1}^n \frac{E_i}{(1+d)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+d)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{A_i}{(1+d)^i} - C_0 - \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+d)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{T_i}{(1+d)^i}, \quad (8)$$

где Eff – экономический эффект от применения аутсорсинга; n – продолжительность аутсорсингового контракта (количество лет); d – ставка дисконтирования; E_i – экономия, полученная в i -м году от использования аутсорсинга. Рассчитывается как разница между затратами компании на выполнение процесса самостоятельно ($Z_{собств}$) и ценой, выплачиваемой аутсорсеру ($Z_{аутсорс}$); R_i – дополнительный доход в i -м году, полученный из-за использования аутсорсинга (прирост цены вследствие повышения качества, увеличение выручки из-за улучшения имиджа компании); A_i – прочие доходы заказчика в i -м году, появившиеся благодаря использованию аутсорсинга (доход от продажи или сдачи в аренду избыточного имущества, снижение налогов на имущество); C_0 – затраты на поиск аутсорсера; C_i – затраты на управление аутсорсингом в i -м году (административные, транспортные расходы); T_i – затраты на переход к аутсорсингу в i -м году (реинжиниринг бизнес-процессов, закупка оборудования, выплата компенсации увольняемым).

Важным достоинством данного подхода является то, что в нем содержится полный перечень возможных источников дополнительных издержек и доходов предприятия при аутсорсинге.

Переходить к аутсорсингу рекомендуется, если рассчитанный эффект больше нуля и имеет максимальную величину. То есть экономический эффект снова рассчитывается исходя из того, на сколько сократились издержки компании. Более того, как отмечает И.Д. Котляров [6], данная методика не учитывает, что компании важно достичь не просто положительного значения экономического эффекта, а превысить определенную пороговую величину Eff_{min} . Так как если экономический эффект ниже порогового значения, то он будет недостаточным для того, чтобы компенсировать компа-

нии все издержки по переходу на аутсорсинг, в том числе альтернативные. Также в формуле (10) не учитывается риск возникновения неблагоприятных изменений во внешней среде или некачественной работы аутсорсера, в результате которых прогнозируемое значение экономического эффекта может быть не получено.

в) Методика оценки эффективности аутсорсинга по И.Д. Котлярову [6].

Автор предлагает преобразовать приведенную выше методику для учета данных рисков и предполагает, что пороговое значение экономического эффекта Eff_{\min} должно быть не меньше величины потерь компании в случае наступления риска [5, 11].

Для удобства описания методики формула (8) представляется в виде (9):

$$Eff = E + R + A - C_0 - C - T, \quad (9)$$

где заглавной буквой обозначается каждое слагаемое формулы (8), стоящее под знаком суммы, а слагаемое C_0 сохраняет свое обозначение.

С учетом предположения экономического эффекта от аутсорсинга рассчитывается следующим образом:

$$Eff = W_E E + W_R R + W_A A - C_0 - C - T > W_L L, \quad (10)$$

где W_E, W_R, W_A – вероятности получения дохода; $W_L L$ – вероятность наступления потерь; L – ожидаемая величина потерь компании.

Значения вероятности определяются с помощью экспертных оценок.

Далее компании необходимо установить пороговые значения: W_E^{\min} ; W_R^{\min} ; L_{\max} ; W_L^{\max} ; $(W_L L)_{\max}$.

Причем необходимо выполнение следующих неравенств:

$$\begin{cases} (W_L L)_{\max} \leq W_L^{\max} L_{\max}, \\ W_E^{\min} \geq W_L^{\max}, \\ W_R^{\min} \geq W_L^{\max}. \end{cases} \quad (11)$$

Аутсорсинг является целесообразным и эффективным, если выполняются условия:

$$\begin{cases} Eff > W_L L; \\ W_L \leq W_L^{\max}; \\ L \leq L_{\max}; \\ W_L \leq (W_L L)_{\max}; \\ W_E \geq W_E^{\min}; \\ W_R \geq W_R^{\min}. \end{cases} \quad (12)$$

Данная формула позволяет рассчитать экономический эффект аутсорсинга с учетом вероятности достижения требуемых факторов дополнительного дохода для компании-заказчика.

Недостатком данной методики является то, что все значения вероятности определяются с помощью экспертных оценок, т.е. не являются точными.

Итак, нами были рассмотрены основные вопросы, касающиеся оценки эффективности аутсорсинга: определение функции, которую следует пере-

дать на аутсорсинг; выбор компании-аутсорсера и оценка экономического эффекта от применения аутсорсинга.

Проведем анализ эффективности применения аутсорсинга на предприятии на примере компании ОАО «Челябинский трубопрокатный завод» (ОАО «ЧТПЗ»). Анализ проводится на основе общей информации о компании и финансовой отчетности, опубликованной на сайте предприятия [11].

ОАО «ЧТПЗ» – промышленная группа металлургического комплекса России, которая является одной из ведущих отечественных компаний-производителей трубной продукции с общей долей рынка около 20 % по итогам 2013 г. В настоящее время деятельность группы ЧТПЗ осуществляется по трем направлениям: производство стальных труб или «трубный дивизион»; нефтепромысловые сервисные услуги или «нефтесервисный дивизион», производство оборудования для трубопроводных систем или «магистральное оборудование».

Согласно данным, полученным на официальном сайте компании «ЧТПЗ», компанией переданы на аутсорсинг следующие функции:

- транспортные услуги;
- ИТ-услуги и услуги телефонной связи;
- медицинские услуги.
- уборка внутривозвездской территории;
- организация общественного питания;
- услуги по химчистке, ремонту и стирке спецодежды;
- уборка служебных помещений.

Часть услуг передана сторонним организациям, а часть – организациям, учрежденным ОАО «ЧТПЗ» (табл. 2).

Таблица 2

Функции, переданные на аутсорсинг компанией «ЧТПЗ» [11]

Функции/услуги	Компания-аутсорсер	Учредитель компании-аутсорсера
ИТ-услуги и услуги телефонной связи	ЗАО «ЦИТ ЧТПЗ»	ОАО «ЧТПЗ»
Медицинские услуги	ЗАО «МЦ ЧТПЗ»	ОАО «ЧТПЗ»
Уборка внутривозвездской территории	ООО «ПНТЗ-Сервис	ОАО «ПНТЗ»
Транспортные услуги	ГК «ГРАНТ-Моторс»	Сторонняя организация
Организация общественного питания	ООО «КорпусГрупп»	Сторонняя организация
Услуги по химчистке, ремонту и стирке спецодежды		
Уборка служебных помещений		

По данным табл. 2 можно сделать вывод, что компания придерживается консервативного подхода к применению аутсорсинга и стремится к сохранению контроля над большинством функций.

Экономическое обоснование эффективности применения аутсорсинга проведем на примере передачи сторонней организации ГК «ГРАНТ-Моторс» транспортной функции, обеспечивающей содержание и эксплуатацию собственного автотранспорта компании.

Сначала определим целесообразность передачи на аутсорсинг транспортной функции, применив матрицу аутсорсинга Д.В. Хлебникова. Необ-

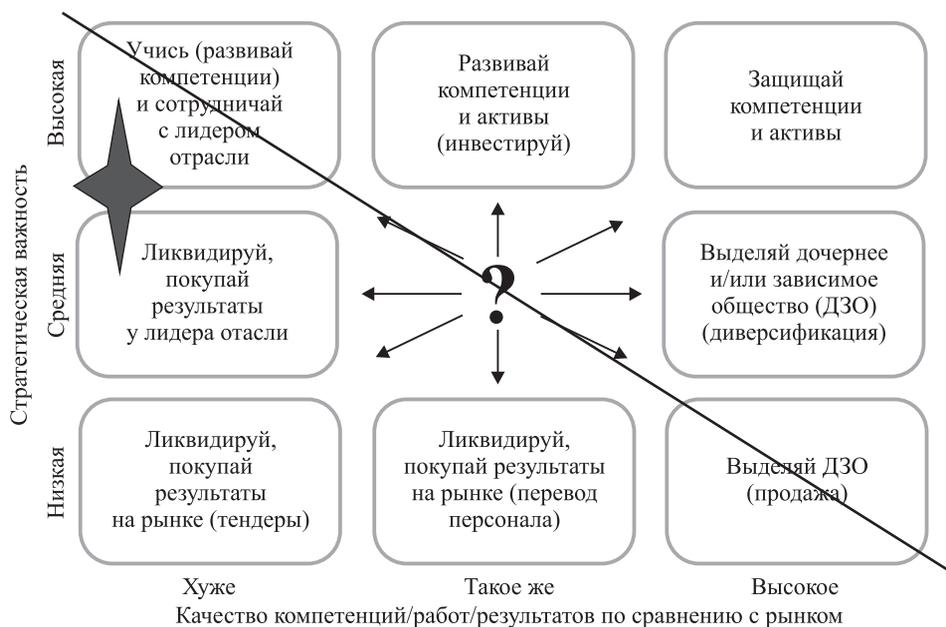


Рис. 2. Положение транспортной функции в матрице Д.В. Хлебникова [10]

ходимо оценить данную функцию с точки зрения стратегической важности и соответствия объекта рассмотрения среднерыночному состоянию.

Автотранспорт компании состоит из спецтехники, которая применяется непосредственно в производстве, и парка легковых машин. Спецтехника в обязательном порядке вовлечена в производственный процесс в той или иной степени, легковые машины, возможно, являются корпоративными автомобилями, используемыми для перемещения между подразделениями компании. Исходя из вышесказанного, стратегическая важность представляется нам средней, а в случае со спецтехникой – высокой.

Оценивая функцию по шкале «качество компетенций», следует отметить, что данная функция является вспомогательной, так как предприятие специализируется на изготовлении труб, другими словами ее можно назвать «расходной», а не «доходной функцией», т.е. у компании нет прямой необходимости иметь высокую компетенцию в данной функции. Отсюда следует вывод, что компетенция компании ниже рыночной.

Если провести диагональ из левого верхнего угла в правый нижний, то все функции, которые находятся в нижней части, будут потенциально пригодными для передачи на аутсорсинг (рис. 2). Таким образом, рекомендуется ликвидировать транспортную функцию на предприятии и передать ее на аутсорсинг лидерам данной отрасли.

Далее перед компанией встает не менее сложная проблема выбора подходящего аутсорсера для реализации транспортной функции. При этом необходимо минимизировать риск отказа аутсорсера от сотрудничества на оговоренных условиях и риск его неспособности обеспечить требуемые характеристики процесса.

Аутсорсером транспортной функции ОАО «ЧТПЗ» является ГК «ГРАНТ-Моторс» – один из ведущих отечественных поставщиков услуг

транспортного и логистического аутсорсинга для промышленных компаний [12].

Однако в 2008 г., когда компания «ЧТПЗ» приняла решение о передаче транспортной функции на аутсорсинг, ГК «ГРАНТ-Моторс» еще не была такой широко известной и доказавшей свою репутацию компанией. Риск с точки зрения надежности компании-аутсорсера был довольно высок. Чтобы обезопасить себя, ОАО «ЧТПЗ» заключило краткосрочный договор на 6 мес с условием передачи в аренду всего имеющегося транспорта, а затем, по результатам успешного полугодового сотрудничества и проведенного официального тендера, выбрала ГК «ГРАНТ-Моторс» своим аутсорсером.

Проведем оценку целесообразности продолжения сотрудничества с данной компанией, используя методику, предложенную И.Д. Котляровым.

Сначала оценим добросовестность аутсорсера. По шкале оценки риска недобросовестного поведения, компания может быть оценена как надежный провайдер (со значением риска 0,1). У компании хорошая рыночная репутация, она была основана в 2004 г., имеет достаточный опыт выполнения данного процесса и клиентами являются известные российские промышленные компании, и среди них несколько компаний «черной металлургии»: ОАО «ЕвразХолдинг», ОАО «ЧТПЗ», ОАО «Мечел», ОАО «Русал» и др.

Соответственно добросовестность аутсорсера будет равна:

$$R = 1 - 0,1 = 0,9.$$

Рассчитаем риск неспособности аутсорсера обеспечить требуемые характеристики:

- в качестве i -го показателя, описывающего процесс, выберем сокращение расходов по сравнению с выполнением функции собственными силами;
- минимальное приемлемое значение сокращения расходов (Y_i) установим 15 %;
- в среднем, согласно данным на сайте компании ГК «ГРАНТ-Моторс», расходы клиентов компании сокращаются на 20 %, т.е. $y_i = 20$ %;
- наихудшее измеренное значение i -го показателя – 12 %;
- поправочный множитель учета возможности отклонения средней величины в сторону отклонения:

$$S_i = \frac{20 - 12}{20} = 0,4.$$

Соответственно риск неспособности аутсорсера обеспечить требуемое значение будет следующий:

$$B_i = \frac{15 - 20 \cdot (1 - 0,4)}{15} = 0,2.$$

Таким образом, вероятность того, что аутсорсер сможет обеспечить сокращение расходов в будущем в размере 15 % рассчитывается следующим образом:

$$A_i = 1 - 0,2 = 0,8.$$

Допустим, что минимально приемлемое значение надежности (R_{\min}) – 0,8; способности обеспечить целевое значение (A_i^{\min}) – 0,7.

В таком случае выполняются неравенства:

$$\begin{cases} R \geq R_{\min}, \\ A_i \geq A_i^{\min}, \end{cases} \quad i \in (1, n).$$

На основе проведенных расчетов можно сделать вывод, что сотрудничество с выбранной компанией в будущем целесообразно.

Оценим эффективность применения аутсорсинга транспортной функции компанией ОАО «ЧТПЗ». На данный момент функция находится в аутсорсинге в течение пяти лет. По словам директора по логистике Алексея Минуллина, целью компании была оптимизация работы транспорта, участвующего в процессе работы завода, и высвобождение ресурсов компании для развития бизнеса. Взаимодействие с компанией «ГРАНТ-Моторс» привело к сокращению затрат на содержание корпоративного автотранспорта и позволило сосредоточиться на основной задаче – производстве и поставках труб, трубадеталей и комплектующих ключевым потребителям [12].

По условиям контракта весь автотранспорт (280 единиц), а также здания и сооружения транспортного цеха были сданы в аренду, персонал (296 сотрудников) был переведен в штат аутсорсинговой компании.

Оценим экономический эффект от применения аутсорсинга. Расчеты эффективности по рассмотренным в теоретической части методикам можно провести при наличии дополнительной информации о затратах на выполнения функции собственными ресурсами, стоимости услуг компании-аутсорсера, дополнительных доходах и расходах, связанных с применением аутсорсинга.

В данной работе оценка экономического эффекта будет произведена исходя из целей, поставленных компанией при переходе на аутсорсинг: оптимизация работы транспорта и высвобождение дополнительных ресурсов.

В зависимости от целей компании оптимизация работы транспорта может быть направлена:

- на увеличение объема работы при сохранении начального количества единиц;
- на бесперебойное качественное выполнение текущих объемов при сокращении количества единиц транспорта.

Согласно данным компании «ГРАНТ-Моторс» количество машин в 2011 г. сократилось до 148, т.е. уменьшилось на 47 % [12]. В течение первого года сотрудничества была налажена работа диспетчерско-логического центра, прописаны единые маршруты, внедрен корпоративный стандарт по эксплуатации, ремонту, контролю и отчетности.

За счет существенного сокращения количества машин расходы «ЧТПЗ» на осуществление транспортной функции уменьшились на 28 %, т.е. высвободились дополнительные ресурсы, что свидетельствует о достижении второй поставленной цели. Причем одновременно с этим заработная плата сотрудникам, переведенным в компанию «ГРАНТ-Моторс», была повышена на 10 %, был проведен ремонт здания транспортного цеха [12].

Применение аутсорсинга транспорта позволяет компании «ЧТПЗ» более эффективно использовать машины, что ведет к сокращению расходов и улучшению качества выполнения данной функции.

С помощью применения аутсорсинга функция управления транспортом предприятия выполняется более качественно и эффективно, расходы сокращаются и происходит высвобождение дополнительных ресурсов для основной деятельности компании.

Подводя итог, отметим, что цель любой компании – достижение максимальной результативности в сфере своей деятельности. Поэтому необходимо регулярно анализировать деятельность и стремиться фокусировать внимание именно на основной деятельности, а второстепенные функции передавать в аутсорсинг, но в то же время регулярно оценивать и контролировать работу аутсорсеров, обсуждать текущие дела и проблемы, ставить перед ними новые задачи.

Литература

1. *Аникин Б.А., Рудая И.Л.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
2. *Давыдкин Е.В.* Нечеткая модель оценки эффективности аутсорсинга // Вестник ТГПУ. 2011. № 12. С. 162–165.
3. *Котляров И.Д.* Алгоритм отбора аутсорсеров по критерию способности обеспечить целевые значения показателей, описывающих передаваемый процесс // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2012. № 10. С. 50–54.
4. *Котляров И.Д.* Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. 2012. № 5. С. 28–34.
5. *Котляров И.Д.* Оценка рисков сотрудничества с аутсорсером // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2012. № 11. С. 34–37.
6. *Котляров И.Д.* Проблемы оценки экономического эффекта аутсорсинга // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 6. С. 9–13.
7. *Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. 2011. № 3. С. 123–131.
8. *Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: ИНФРА-М, 2012. 112 с.
9. *Мухина И.С.* Анализ существующих подходов к оценке эффективности использования аутсорсинга // Корпоративный менеджмент. 2008. № 6. С. 111–115.
10. *Хлебников Д.В.* Матрица аутсорсинга // Стратегии. 2005. № 11.
11. Официальный сайт Челябинского трубопрокатного завода. URL: <http://www.chelpipe.ru>.
12. Официальный сайт аутсорсинговой компании «ГРАНТ-Моторс». URL: <http://www.grantmotors.ru>.

Bibliography

1. *Anikin B.A., Rudaja I.L.* Outsorsing i autstaffing: vysokie tehnologii menedzhmenta: ucheb. posobie. M.: INFRA-M, 2009. 320 p.
2. *Davydkin E.V.* Nechetkaja model' ocenki jeffektivnosti autsorsinga // Vestnik TGPU. 2011. № 12. P. 162–165.
3. *Kotljarov I.D.* Algoritm otbora autsorsеров po kriteriju sposobnosti obespechit' celevye znachenija pokazatelej, opisывajushhih peredavaemyj process // Problemy jekonomiki i upravlenija neftegazovym kompleksom. 2012. № 10. P. 50–54.
4. *Kotljarov I.D.* Sushhnost' autsorsinga kak organizacionno-jekonomicheskogo javlenija // Kompetentnost'. 2012. № 5. P. 28–34.

5. *Kotljarov I.D.* Ocenka riskov sotrudnichestva s autsorserom // Problemy jekonomiki i upravlenija neftegazovym kompleksom. 2012. № 11. P. 34–37.
6. *Kotljarov I.D.* Problemy ocenki jekonomicheskogo jeffekta autsorsinga // Problemy jekonomiki i upravlenija neftegazovym kompleksom. 2013. № 6. P. 9–13.
7. *Kurbanov A.H., Plotnikov V.A.* Outsorsing v Rossii: social'noe sodержanie i jekonomicheskie uslovija primeneniya // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. 2011. № 3. P. 123–131.
8. *Kurbanov A.H., Plotnikov V.A.* Outsorsing: istorija, metodologija, praktika. M.: INFRA-M, 2012. 112 p.
9. *Muhina I.S.* Analiz sushhestvujushhij podhodov k ocenke jeffektivnosti ispol'zovaniya autsorsinga // Korporativnyj menedzhment. 2008. № 6. P. 111–115.
10. *Hlebnikov D.V.* Matrica autsorsinga // Strategii. 2005. № 11 .
11. Oficial'nyj sajt Cheljabinskogo truboprokatnogo zavoda. URL: <http://www.chelpipe.ru>.
12. Oficial'nyj sajt autsorsingovoj kompanii «GRANT-Motors». URL: <http://www.grantmotors.ru>.