

Методология организации аутсорсинга

Методологический аспект аутсорсинга включает в себя следующие разделы:

- обоснование выбора процесса для передачи на аутсорсинг;
- обоснование выбора аутсорсера;
- алгоритм передачи выбранного процесса на аутсорсинг.

Рассмотрим подробно содержание этих методологических разделов.

1) Обоснование выбора процесса для передачи на аутсорсинг

Целесообразность передачи на аутсорсинг той или иной функции (или бизнес-процесса) должна обосновываться индивидуально, с учетом конкретной экономической ситуации. Проблема рационального выбора бизнес-процессов для вывода на аутсорсинг является основополагающей в аутсорсинге.

В научной литературе описан ряд моделей принятия решений о передаче бизнес-процесса в аутсорсинг [1]. У каждой из них есть свои достоинства и недостатки. Поэтому на практике целесообразно использовать сразу несколько моделей для принятия решения об аутсорсинге и при выборе моделей ориентироваться на комплексный анализ. Даже, если какая-то модель дает отрицательный результат, это не значит окончательный ответ. Дело в том, что на аутсорсинг в последнее время могут отдавать и стратегически важные бизнес-процессы, и даже, если аутсорсинг приводит к росту себестоимости. Экономический эффект может быть достигнут в перспективе за счет роста производительности, объемов производства, укрепления трудно копируемых конкурентных преимуществ через специализацию.

Все методы по своему принципу можно разделить на три группы [2]:

- матричные (используются двухмерные матрицы);
- алгоритмические (основаны на алгоритмах);
- расчетные (проводится расчет экономических показателей, как правило, путем сравнения двух форм организации хозяйственных взаимоотношений: аутсорсинговой и традиционной).

Классическим примером матричных методов является матрица McKinsey/GeneralElectric.

В системе координат «сила бизнеса – привлекательность отрасли» определяются девять квадрантов. Те процессы, которые попали в три квадранта верхней левой части, являются многообещающими и доходными. Три средних квадранта привлекательны в меньшей степени, они требуют осторожных инвестиций. Одним из решений для трех квадрантов в нижнем правом углу является их продажа (или аутсорсинг).

В развитие идеи McKinsey Д. Хлебниковым предложена матрица в координатах «Стратегическая важность – сравнение с рынком».

Анализ любых аспектов деятельности компании предполагает разнесение таких аспектов как компетенции, технологии, бизнес-процессы между квадрантами матрицы. Далее решение принимается в зависимости от квадранта, в который такой аспект попал.

Алгоритмические методы предполагают принятие решений по алгоритмам.

Алгоритм является частью процедуры принятия решения об использовании аутсорсинга и предполагает последовательное выполнение аналитических действий по выявлению бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг с целью повышения качества и эффективности исполнения делегируемых процессов. Предлагаемый алгоритм определения бизнес-процесса для передачи на аутсорсинг учитывает возможные риски при делегировании и увязывает определение делегируемых бизнес-процессов со стратегическими целями и задачами организации-заказчика [3].

Эффект от аутсорсинга А.А. Кириллова предлагает оценивать по приращению стоимости организации:

$$K_{\text{эф}} = \frac{EVA_{\text{мра}}}{EVA_{\text{мро}}}, \quad (1)$$

где $EVA_{\text{мра}}$ – величина экономической добавленной стоимости организации с учетом аутсорсинга; $EVA_{\text{мро}}$ – величина экономической добавленной стоимости организации без учета аутсорсинга.

При сроке реализации проекта свыше одного года показатель $K_{\text{эф}}$ дисконтируется с учетом средневзвешенной стоимости капитала. Если $K_{\text{эф}} > 1$, то можно передать выполнение бизнес-процесса аутсорсинговым организациям. Если $K_{\text{эф}} < 1$, то имеет смысл оставить процесс внутри организации. Если $K_{\text{эф}} = 1$, то требуется провести дополнительные расчеты для обоснования целесообразности передачи на аутсорсинг функции.

Расчетный метод обоснования аутсорсинга предполагает расчет затрат по процессам. Сравнивают затраты на приобретение аутсорсинговых услуг и затраты собственного производства. В расчет затрат собственного производства должны приниматься только те затраты, которые исчезнут при проведении аутсорсинга. Если затраты собственного производства меньше затрат на приобретение аутсорсинговых услуг, то использование аутсорсинга экономически обосновано, в противном случае, приобретение аутсорсинговых услуг нецелесообразно, так как это не приведет к сокращению затрат.

Например, при вынесении на аутсорсинг функции «Транспортное обеспечение» нужно сопоставить стоимость машино-часа собственного транспортного средства и аналогичного автотранспорта, предлагаемого на рынке. При этом необходимо учитывать и содержание ремонтной базы, и

степень износа транспортных средств и другие факторы [4].

Существование различных моделей выбора процесса для аутсорсинга свидетельствует о сложности и творческом характере решения задачи выбора процессов для аутсорсинга. На практике для повышения достоверности целесообразно сочетать методы.

2) Обоснование выбора аутсорсера

От выбора аутсорсера зависит успех передачи бизнес-процессов на аутсорсинг. Неправильный выбор является одной из распространённых причин неудач аутсорсинга.

Алгоритм выбора аутсорсера предложен Н.К. Моисеевой, О.Н. Малютиной, И.А. Москвиной .

Данный алгоритм состоит из пяти этапов.

3) Передача выбранного процесса на аутсорсинг

Важно также рационально спланировать и осуществить аутсорсинг.

В общем виде последовательность этапов аутсорсинга выглядит следующим образом [5]:

1) Планирование. На этом этапе назначаются руководители проекта перехода на аутсорсинг, подбирается команда единомышленников. Выделяются бизнес-процессы для предполагаемого аутсорсинга.

2) Оценка. На этом этапе проводится оценка показателей эффективности реализации проекта аутсорсинга.

3) Анализ. Данный этап реализуется с целью анализа затрат. Проводится сравнительный расчет доходов и расходов без аутсорсинга и с аутсорсингом. Принимается окончательное решение о целесообразности/нецелесообразности аутсорсинга.

4) Выбор аутсорсера. Наконец, выбирается конкретный исполнитель, проводятся переговоры, заключаются договора. Как вариант, выбор аутсорсера может проводиться на конкурсной основе.

5) Изменение в структуре организации.

Помимо определения бизнес-процесса для аутсорсинга встает ещё вопрос о модели аутсорсинговых отношений и степени влияния заказчика на аутсорсера.

Выбор поставщика аутсорсинговых услуг может проводиться методом тендера с последующим заключением договора с победителем. Тендер может быть также многоэтапным.

Таким образом, существует научно обоснованная методология организации аутсорсинга. Данные методы необходимо применять для повышения качества решения о передаче того или иного бизнес-процесса на аутсорсинг, при выборе аутсорсера и реализации перехода на аутсорсинг.

Выводы:

1) Содержание аутсорсинга в рыночной экономике заключается в:

- передаче процессов внешней организации;
- привлечений внешней организации;
- интеграции организаций;
- оптимизации деятельности организации.

Экономическая сущность аутсорсинга лежит в плоскости упрощения доступа к внешним ресурсам, что влияет на повышение уровня компетенции и конкурентоспособность компаний.

2) Аутсорсинг может быть рассмотрен с позиций различных классификационных признаков, что осложняет изучение этого инструмента. Классификация аутсорсинга позволяет системно подходить к решению сопутствующих вопросов: полнота передачи контроля за частью бизнеса, вид деятельности, длительность договорных аутсорсинговых отношений, характер взаимоотношений с аутсорсером.

3) Аутсорсинг является мощным современным рычагом создания конкурентного преимущества. Однако его внедрение должно быть обоснованным. Для этого существуют научные модели, успешно зарекомендовавшие себя в зарубежной и казахстанской практике.

Список использованной литературы:

1. Кириллова, А. А. Повышение стоимости организаций инвестиционно-строительного комплекса на основе аутсорсинга [Текст] / А. А. Кириллова: Автореф. канд. экон. наук / А. А. Кириллова. – М., 2012. – 22 с.

2. Махмутов, И. И. Методы и модели аутсорсинга / И. И. Махмутов, И. А. Муртазин, А. Н. Карамышев // Социально-экономические и технические системы: исследование проектирование, оптимизация. – 2015. Т. 1, № 1(64). С. 133-157. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://kpfu.ru/portal/docs/F1753126468/Mahmutov.pdf> (дата обращения 17.02.2020).

3. Шадрин, В. Г. Аутсорсинг: управление процессами и формирование регионального центра [Текст] / В. Г. Шадрин: Автореф. канд. экон. наук. – Кемерово, 2006. – 22 с.

4. Митрофанова, Е. Как оптимизировать бизнес-модель компании? // Корпоративный менеджмент. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/outsourcing.shtml> (дата обращения 15.02.2020).

5. Рудая, И. Л. Аутсорсинг: методология и практика [Текст]: монография. – Самара: Изд-во «Универс групп», 2009. – 230 с.