

Тихонова А.С.<sup>1</sup>, Ермашкевич Н.С.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, Россия

# Методы оценки эффективности аутсорсинга как инструмента организации и оптимизации затрат труда в компаниях

## ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Тихонова А.С., Ермашкевич Н.С. Методы оценки эффективности аутсорсинга как инструмента организации и оптимизации затрат труда в компаниях // Креативная экономика. — 2020. — Том 14. — № 7. — С. 1369-1388. doi: [10.18334/ce.14.7.110532](https://doi.org/10.18334/ce.14.7.110532)

## АННОТАЦИЯ:

В статье были исследованы экономические изменения в производственном секторе и секторе услуг в зависимости от модели аутсорсинга. Проведен структурный разбор кейсов аутсорсинговой компании. Проанализированы преимущества и недостатки аутсорсинга со стороны заказчика, приведены примеры. Описана совокупность методов для анализа эффективной оценки аутсорсинга, позволяющих компании определить, насколько эффективным является для нее внедрение этого инструмента управления бизнес-процессами.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** аутсорсинг, бизнес-процессы, модели, экономическая эффективность, методы оценки, разделение труда

## ОБ АВТОРАХ

Тихонова Анастасия Сергеевна, студент ([nastya1998tih@gmail.com](mailto:nastya1998tih@gmail.com))

Ермашкевич Наталья Сергеевна, доцент кафедры инноваций и предпринимательства, кандидат экономических наук ([nata.s.erm@gmail.com](mailto:nata.s.erm@gmail.com))

Tikhonova A.S.<sup>1</sup>, Ermashkevich N.S.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Novosibirsk State University of Economics and Management, Russia

# Methods of assessing the effectiveness of outsourcing as a tool for organization and optimization of labour costs in companies

## CITE AS:

Tikhonova A.S., Ermashkevich N.S. (2020) Metody otsenki effektivnosti outsorsinga kak instrumenta organizatsii i optimizatsii zatrat truda v kompaniyakh [Methods of assessing the effectiveness of outsourcing as a tool for organization and optimization of labour costs in companies]. *Kreativnaya ekonomika*. 14. (7). — 1369-1388. doi: [10.18334/ce.14.7.110532](https://doi.org/10.18334/ce.14.7.110532)

## ABSTRACT:

The article examines the economic changes in the manufacturing and service sectors depending on the outsourcing model. The structural analysis of cases of an outsourcing company is carried out. The advantages and disadvantages of outsourcing by the customer are analyzed; and examples are given. The article describes a set of methods for analyzing the effective assessment of outsourcing, allowing the company to determine how effective it is to implement this business process management tool.

**KEYWORDS:** outsourcing, business processes, models, economic efficiency, evaluation methods, division of labour

JEL Classification: L21 L23 M11

Received: 04.05.2020 / Published: 31.07.2020

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Tikhonova A.S. (nastyia1998tih@gmail.com)

## Введение

На сегодняшний день аутсорсинг получил значительное распространение на рынке услуг, и все больше компаний применяют его с целью повышения эффективности организации своих бизнес-процессов. В этой связи четко обозначилась потребность в формировании совокупности методов анализа эффективности аутсорсинга. Актуальность данной темы заключается в том, что, как показывает опыт большинства зарубеж-

ных стран, аутсорсинг является весьма привлекательным со стороны собственников и высшего руководства компании, так как он дает возможность увеличить эффективность ее основной деятельности. По результатам исследования общий объем российского рынка подбора, предоставления труда персонала и аутсорсинга в 2018 году показал рост на 14% и составил 69 935 млрд рублей. Отдельно рынок аутсорсинга вырос на 15% и составил 51 092 млрд рублей [3]. Что показывает востребованность и рост спроса на услуги аутсорсинга.

Целью данной работы является выявление набора наиболее рациональных подходов и методов оценки эффективности аутсорсинга в компаниях. Суть аутсорсинга заключается в передаче компанией определенных бизнес-процессов на управление внешней организации, которая специализируется на данных процессах.

В рамках статьи выдвинута гипотеза о ключевом значении выбора (при внедрении) и перманентного контроля в процессе осуществления передачи стороннему исполнителю бизнес-процессов, методов оценки эффективности аутсорсинга. То есть гипотеза заключается в том, что методы оценки эффективности и постоянный контроль за процессом аутсорсинга являются важной составляющей при внедрении и дальнейшем использовании аутсорсинга.

Новизна данного исследования заключается в формировании совокупности методов для оценки эффективности аутсорсинга и закономерности их влияния на работу аутсорсинга.

## Материалы и методы исследования

В процессе написания статьи были изучены труды российских ученых, посвященных данной тематике, а именно: материалы Б.А. Аникина и И.Л. Рудой [2] (*Anikin, Rudaya, 2011*) в части основных этапов выбора аутсорсинговой компании; работа Р. Репина [14] (*Repin, 2005*) — в качестве инструмента визуализации и определения бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг; Ж.Л. Бравара и Р. Моргана [5] (*Bravar, Morgan, 2007*) — как основа финансовой составляющей оценки аутсорсинга; работа А.А. Агаркова [1] (*Agarkov, 2011*), посвященная методам оценки эффективности аутсорсинга и положенная в основу описания и группировки рассматриваемых методов; работа Е.В. Меляковой и О.А. Тарабановой [10] (*Melyakova, Tarabanova, 2018*) для изучения аутсорсинга персонала как отдельного вида; труды Я.М. Борисенко [4] (*Borisenko, 2018*) сформировали представление о роли аутсорсинга в современном мире; работа Т.Н. Переверзевой, С.А. Попова и М.Н. Переверзевой [12] (*Pereverzeva, Popov, Pereverzeva, 2010*) представила этапы внедрения аутсорсинга.

При написании статьи были использованы такие методы общенаучного исследования, как анализ, синтез, сравнение данных, классификация, обобщение. Применен системный подход к изучению методов оценки эффективности аутсорсинга.

## Аутсорсинг и управление бизнес-процессами

Чтобы понимать, как работает бизнес, необходимо иметь информацию о бизнес-процессах, которые выполняются в компании, а также, кто за них отвечает, и уметь их анализировать. Отсюда можно сделать вывод, что нужно структурировать деятельность компании в виде бизнес-процессов и проанализировать существующую организационную структуру с точки зрения распределения ответственности персонала за бизнес-процессы и участия подразделений в них. Как правило, следует учитывать и тот факт, что каждая компания имеет определенную ключевую бизнес-компетенцию (КБК). Под КБК понимается компетенция, которая дает возможность компании решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка. Таким образом, она позволяет устанавливать новый стандарт деятельности в отрасли и обеспечивает обладателю конкурентное преимущество.

Рассмотрим, как происходит управление бизнес-процессами, которые выполняют материальные преобразования (рис. 1). На рисунке 1 красным цветом показан бизнес-процесс, результатом осуществления которого явля-

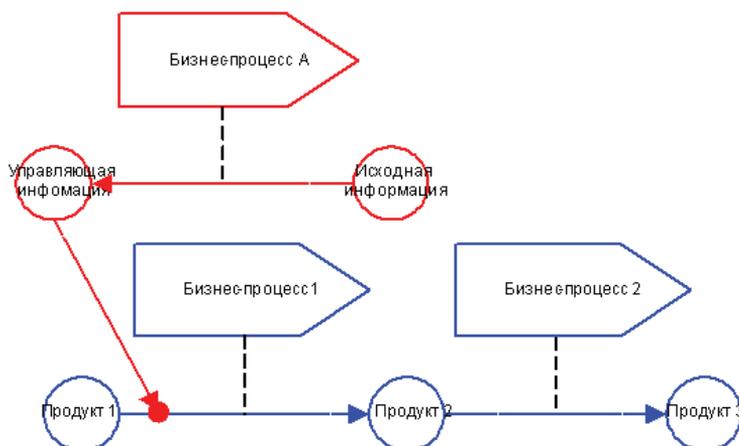


Рисунок 1. Фрагмент схемы цепочки создания ценности

Источник: [14] (Repin, 2005).

ется управленческая информация, которая, например, устанавливает требования для идентификации «бизнес-процесса 1».

Рисунок 1 наглядно демонстрирует этап цепочки создания стоимости. Процесс составления диаграммы цепочки создания стоимости продукта (услуги) предполагает:

- идентификацию клиентов компании;
- определение, какие продукты компании потребляются этими клиентами;
- оценку ценности этих продуктов для клиентов;
- определение потока конверсии продукта (услуги).

Это позволяет, построив диаграмму цепочки создания стоимости, выявить следующие условия осуществления деятельности организации:

- 1) понять, как создается продукт;
- 2) осознать, каким образом происходит управление бизнес-процессами создания этого продукта.

К основным бизнес-процессам относятся процессы, которые повышают ценность продукта или услуги компании [8] (Klemens, Donnellan, 2006). Примером таких бизнес-процессов являются закупки, реализация заказов, производственная деятельность и так далее. Также основными бизнес-процессами являются те процессы, которые дают компании конкурентное преимущество. Эти процессы, как правило, не передаются на аутсорсинг, так как представляют собой основу деятельности компании.

Вспомогательные бизнес-процессы не влияют непосредственно на ценность продукта или услуги, но они увеличивают ее стоимость [8] (Klemens, Donnellan, 2006). Вспомогательные бизнес-процессы включают в себя маркетинг, складирование, обслуживание оборудования и так далее. Именно эти бизнес-процессы должны быть рассмотрены при внедрении аутсорсинга.

По мере создания конечного продукта каждая трансформация промежуточных продуктов осуществляется через определенный бизнес-процесс. Таким образом, анализ потока продукции позволяет выявить бизнес-процессы, связанные с материальными преобразованиями.

Компания может заниматься как производством, так и предоставлением услуг. Если рассматривать вариант производства именно материальных продуктов, то в данном случае идентификация цепочек создания стоимости относительно проста. Если же рассматривать второй вариант — предоставление услуг, то в этом случае определить цепочку создания услуги становится сложнее. Тем не менее стоит отметить, что построить цепочку создания стоимости можно абсолютно для любой компании.

Таблица 1

**Влияние аутсорсинга на финансовую деятельность компании**

Виды аутсорсинга	Влияние использования преимуществ аутсорсинга			
	Сфера материального производства		Сфера услуг	
	Издержки	Финансовые потоки	Издержки	Финансовые потоки
Функциональный аутсорсинг	Сокращение	Нет изменения	Сокращение	Нет изменения
Операционный аутсорсинг	Сокращение	Рост	Нет изменения	Нет изменения
Ресурсный аутсорсинг	Сокращение	Рост	Нет изменения	Нет изменения
Полный аутсорсинг	Сокращение	Рост	Сокращение	Рост
Аутсорсинг совместного предприятия	Сокращение	Рост	Сокращение	Рост
Совместный аутсорсинг услуг	Нет изменения	Нет изменения	Сокращение	Рост
Производственный аутсорсинг	Сокращение	Рост	Нет изменения	Нет изменения
Аутсорсинг бизнес-процессов	Сокращение	Рост	Сокращение	Рост

Источник: составлено авторами на основе [5] (Bravar, Morgan, 2007).

Таким образом, при анализе эффективности аутсорсинга необходимо рассматривать обособленно две сферы: материального производства и услуг. Исходя из модели аутсорсинга можно выявить, какие финансовые перемены происходят в компании в той или иной сфере.

Таким образом, на основании данных, приведенных в таблице 1, можно заключить, что и в сфере материального производства, и в сфере услуг внедрение аутсорсинга оказывает положительное воздействие на экономическую деятельность предприятия благодаря специализации и в том числе разделению труда. Закон о разделении труда является одним из самых главных законов, определяющих современное развитие экономики. Большое количество экономических процессов можно объяснить с помощью этого закона. Однако стоит помнить, что разделение труда может быть эффективным только тогда, когда его целью является улучшение бизнес-процессов. На сегодняшний день аутсорсинг является одним из основных инструментов по организации и разделению труда в компаниях.

## Практика аутсорсинговой деятельности: аутсорсинг как инструмент оптимизации затрат труда

Так, рынок аутсорсинга полон разнообразных услуг. Каждая компания специализируется на отдельной нише. Популярность набрал в России и аутсорсинг по подбору персонала (так называемый аутстаффинг). Поэтому в качестве яркого примера рассмотрим деятельность и опыт компании Coleman Services, чтобы продемонстрировать процесс реализации проектов (выведение процессов по подбору персонала на аутсорсинг) и их практическую значимость для заказчика.

Кратко охарактеризуем деятельность компании Coleman Services [11]. Первоначальное агентство находилось на территории Соединенного Королевства и называлось Coleman Services UK. Свою деятельность агентство запустило в Москве в 1998 году. Оно предоставляло услуги по поиску и подбору постоянного персонала. Через год оно стало первым, кто предоставлял в России такие услуги, как лизинг и аутстаффинг персонала. Компания

Таблица 2

### Кейс № 1 «Рынок Retail»

Справка о компании-клиенте	Крупная федеральная компания, один из лидеров рынка Retail
Описание задачи	Компания вследствие активного роста решила сконцентрироваться на основных бизнес-процессах, передав Coleman Services неключевые функции (подбор и администрирование персонала)
Реализация проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ В 2013 году был запущен пилотный проект по аутсорсингу персонала сроком на 3 месяца, в рамках которого Coleman Services вела операционную деятельность в 7 городах РФ. Клиент высоко оценил результаты работы компании и после проведенного тендера в 2014 году передал Coleman Services (на тот момент одному из трех провайдеров) в работу 44 магазина в 24 городах РФ с количеством администрируемого персонала более 3 000 человек.</li> <li>■ В 2017 году в результате очередного тендера клиент оставил на проекте лишь двух провайдеров. При этом компания Coleman Services была выбрана основным поставщиком услуг с передачей в работу новых регионов и магазинов</li> <li>■ На сегодня 7 офисов Coleman Services (Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Новосибирск, Обнинск) ведут проект в 5 федеральных округах РФ. Количество администрируемого персонала — 22 867. Количество обслуживаемых точек — 276 магазинов в 120 городах РФ</li> </ul>
Практические результаты для клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Были оптимизированы расходы на управление персоналом.</li> <li>■ Клиент смог сосредоточиться на стратегических задачах</li> </ul>

Источник: [7].

тщательно следила за потребностями и желаниями клиентов, поэтому в 2001 году открыла узкопрофильный департамент. Он специализировался на поиске и подборе персонала для производственных и складских комплексов. При таком быстром развитии Coleman Services стала региональной сетью.

Рассмотрим несколько кейсов данной компании по внедрению аутсорсинга, чтобы понять, каким образом формируется эффективная работа аутсорсинговой компании и какие выгоды может получить заказчик. Структура, по которой описаны данные кейсы, включает в себя: постановку задачи, этапы реализации задач и конечный (практический) результат.

Проанализировав данные по первому кейсу, можно сделать вывод, что компании Coleman Services удалось зарекомендовать себя в первые 3 месяца проекта. Это привело к дальнейшему сотрудничеству с компанией-заказчиком и работе с целой сетью магазинов.

Таблица 3

**Кейс № 2 «Рынок e-commerce»**

Справка о компании-клиенте	Крупный российский интернет-магазин
Описание задачи	Необходимо было в сжатые сроки полностью укомплектовать штат в количестве 100 человек и наладить рабочий процесс на складе товаров
Реализация проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coleman Services начала быстрый поиск сотрудников, подключив местные СМИ, интернет-порталы, подрядчиков по наружной рекламе и так далее, помимо региона, где располагалась производственная площадка, для привлечения персонала рассматривались близлежащие населенные пункты с дефицитом рабочих мест.</li> <li>▪ На территории заказчика была сформирована проектная группа, которая взяла на себя функции отбора сотрудников и дальнейшего взаимодействия с ними. Так, для лучшей и более продуктивной работы привлекались бригадиры, в обязанности которых входили контроль и обучение персонала, а главной задачей было довести работника до максимальной производительности в течение месяца. Была введена система KPI, в рамках которой сотрудникам предлагалось выполнять свою работу.</li> <li>▪ Coleman Services, помимо подбора персонала и обеспечения бесперебойного рабочего процесса, осуществляла администрирование сотрудников, а именно: учет рабочего времени, ведение КДП, расчет заработной платы, расчет и уплату налогов с ФОТ</li> </ul>
Практические результаты для клиента	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Клиент не только получил необходимое количество персонала для функционирования склада, но и качественный и отлаженный процесс работы. Кроме того, появилась возможность регулировать численность рабочей силы в зависимости от загрузки, учитывать и анализировать возникающие в процессе работы ошибки</li> </ul>

Источник: [6].

Опираясь на данные, приведенные во втором кейсе, можно отметить, что компания Coleman Services сработала максимально оперативно, осуществив подбор персонала, а также организовав работу с необходимой для заказчика эффективностью в установленные им сроки.

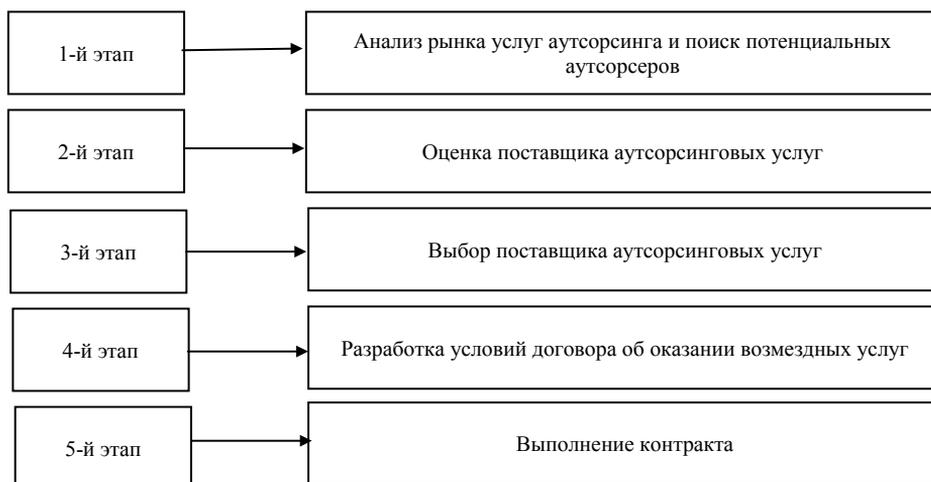
Проанализировав оба кейса, можно заключить, что аутсорсинг по подбору и администрированию персонала является эффективным инструментом для крупных компаний, он дает возможность сконцентрироваться на их ключевой деятельности.

В этой связи особое значение приобретает процесс выбора компании-аутсорсера. Для того чтобы не совершить ошибок при выборе компании-аутсорсера необходимо руководствоваться множеством критериев, наиболее значимыми из которых являются:

- направленность деятельности;
- большой опыт на рынке аутсорсинга;
- хорошая репутация.

Процесс выбора компании-аутсорсера можно представить в виде последовательных этапов.

На схеме 1 представлена последовательность действий при внедрении аутсорсинга в компанию-заказчик. Их соблюдение обеспечит наибольшую эффективность в дальнейшей работе для обеих сторон контракта [13] (Petrova, 2014). Отметим, что даже после заключения контракта требуется проводить регулярный анализ работы исполнителя, а также следить за показателями



**Схема 1.** Этапы выбора аутсорсера

Источник: [12] (Pereverzeva, Popov, Pereverzeva, 2010).

эффективности бизнес-процесса. Это даст возможность сравнивать показатели в работе бизнес-процесса до внедрения аутсорсинга и, соответственно, после.

Помимо грамотного выбора партнера по бизнесу — компании-аутсорсера, необходимо провести внутреннюю оценку потребности в применении аутсорсинга, а для этой цели необходимо учитывать преимущества и недостатки самого инструмента (табл. 4). Это позволит заказчику заранее подготовиться к проблемам, которые могут быть следствием недостатков данного инструмента управления бизнес-процессами, что позволит максимально избежать

негативных последствий и в то же время даст возможность воспользоваться всеми его преимуществами.

Проанализировав преимущества и недостатки аутсорсинга, приведенные в таблице 4, можно сделать вывод, что требуется принимать во внимание, что главная цель аутсорсинга — не уменьшить издержки, несмотря на то, что это и является определенным плюсом его внедрения, а вывести за пределы основной деятельности компании непрофильные бизнес-процессы, что позволит в дальнейшем сконцентрировать свои усилия и ресурсы на основном производстве, то есть сэкономить время, ресурсы и повысить эффективность бизнеса.

Таблица 4

## Основные преимущества и недостатки аутсорсинга

Преимущества	Характеристика	Примеры		Недостатки		
1. Снижение затрат	Снижение затрат происходит за счет возможности не содержать штат сотрудников, не закупать необходимую для данного процесса технику и сокращения других расходов на данный бизнес-процесс	Детский клуб раннего развития внедрил аутсорсинг по бухгалтерскому учету и начислению заработной платы. После чего бухгалтерский отдел сократили, а компьютеры — реализовали. Тем самым компания сэкономила на содержании сотрудников данного отдела и техники для них		1. Угроза утечки конфиденциальной информации	Аутсорсинговая компания получает доступ к определенной информации в зависимости от ее специализации, что может привести к утечке информации	Крупная технологическая компания, имеющая на рынке ценных бумаг акции, отдала на аутсорсинг бухгалтерский учет. Из-за этого произошла утечка информации по финансовому состоянию компании. Что негативно сказалось на котировке акций компании
2. Концентрация руководства и персонала на основной деятельности	При передаче не основных бизнес-процессов на аутсорсинг у руководства появляется больше времени для основной деятельности компании	Кондитерская фабрика занимается производством печенья. У нее также есть отдельный цех по производству упаковки. Руководству приходится следить за обоими процессами. Тогда компания решает передать производство упаковки на аутсорсинг, что позволило сконцентрироваться на производстве печенья		2. Опасность передачи большого количества важных функций	Есть вероятность передать основные функции компании, поэтому стоит очень внимательно подходить к выбору бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг	Мебельная компания не провела анализ своих бизнес-процессов и отдала основную функцию — производство заготовок для изделий из дерева. У самой компании была разработана определенная технология для осуществления данного бизнес-процесса. После передачи этой функции качество продукции значительно упало, в производство не была включена технология компании, и в свете этого резко упали продажи
3. Рост качества и надлежащего обслуживания	Происходит за счет концентрации внимания на основной деятельности и снижения затрат на вспомогательные процессы, с дальнейшей возможностью направить сэкономленные средства на основные бизнес-процессы	В продолжение примера по кондитерской фабрике. После того как руководство смогло сконцентрироваться на производстве печенья, было решено улучшить технологию производства печенья и повысить его качество с помощью закупки более качественных ингредиентов благодаря экономии от передачи непрофильной функции на аутсорсинг		3. Угроза отлучения руководящего звена от бизнес-практики	В данном случае, передавая на управление какие-либо процессы, стоит учитывать, что руководящее звено может лишиться возможности участия в самом процессе	Типография отдает на аутсорсинг бухгалтерский учет и оставляет из всего отдела только главного бухгалтера, чтобы следить за эффективностью и правильностью работы. Однако поскольку главный бухгалтер больше не задействован в практической работе, тем самым он теряет навыки ведения учета. Если компания через год решит вернуть функции по бухгалтерскому учету обратно, то есть вероятность того, что у главного бухгалтера будет уже недостаточно опыта, так как он был отлучен от практики в течение этого года и только осуществлял функции контроля

Преимущества	Характеристика	Примеры	Недостатки		
4. Внедрение передовых технологий	Аутсорсинговые компании за счет специализации в конкретной области стараются быть максимально развитыми в технологии своей работы и постоянно следят за новинками в этой области	Частная зубная клиника внедрила аутсорсинг в отношении подбора оборудования. Аутсорсинговая компания следит за новинками на данном рынке и, анализируя, подбирает наиболее современное и качественное оборудование, а клиника тем временем оказывает качественные услуги своим пациентам	4. Обучение сторонних специалистов вместо своих	Если определенные бизнес-процессы компании имеют какую-либо специфику, то необходимо потратить время на обучение персонала для аутсорсинга	Кондитерская, специализирующаяся на производстве тортов, отдала на аутсорсинг производство фотографий для тортов, но у компании для этого была специально разработанная программа, которой пришлось обучить сотрудников аутсорсинговой компании
5. Использование положительного чужого опыта, то есть большого опыта аутсорсинговых компаний	Аутсорсинговые компании специализируются в конкретной области, что дает им преимущество в виде большого опыта и концентрации на особенностях данной сферы	Компания по продаже спортивных товаров, занимающаяся розничной торговлей, отдала на аутсорсинг подбор персонала. Так как аутсорсинговая компания специализируется на подборе персонала, то у них уже был опыт, и они точно знают, какими качествами и навыками должен обладать персонал в данной области	5. Постоянная зависимость лишь от одного источника снабжения	Со временем организация привыкает к сотрудничеству с определенной компанией аутсорсинговых услуг и не ищет других эффективных способов по организации работы	Предприятие оптовой торговли сотрудничает с определенной аутсорсинговой компанией уже более 3 лет в области грузоперевозок. Однако сравнивая показатели эффективности в первый год работы и в последний, можно сделать вывод, что эффективность значительно снизилась. Появились частые задержки, а иногда даже поломка товара при перевозке из-за несоблюдения правил. Однако руководство привыкло к данной компании и не хочет тратить силы на поиски новой
6. Улучшение управляемости	В целом улучшается управляемость фирмы как основными, так, собственно, и отданными на аутсорсинг бизнес-процессами	Детский клуб раннего развития после взвешенного и осознанного решения о передаче функций по бухгалтерскому учету на аутсорсинг стал работать более продуктивно, и улучшилась управляемость внутри организации, так как руководство смогло сконцентрироваться на основной деятельности			

Источник: составлено авторами на основе [2] (Anikin, Rudaya, 2011).

## Методическая основа оценки эффективности аутсорсинговых процессов

Для того чтобы компания смогла принять правильное решение относительно передачи бизнес-процессов на аутсорсинг и сформировать окончательное представление об эффективности этого инструмента, приведем характеристику наиболее распространенных методов анализа эффективности аутсорсинговых процессов (табл. 5). Стоит отметить, что приведенные в таблице подходы к оценке аутсорсинга рассматриваются со стороны потребителя аутсорсинговых услуг.

На основании данных, приведенных в таблице 5, можно сделать вывод о том, что большинство методов в качестве базы сравнения для оценки эффекта от аутсорсинга отталкиваются от уровня текущего состояния компании до реализации проекта передачи функций внешнему исполнителю. Таким образом, решение принимается на основе следующего сопоставления: если эффект был достигнут в полном объеме, то его сравнивают с затратами, и вариант, требующий меньших затрат на реализацию, считается более эффективным.

### Методы анализа эффективности аутсорсинговых процессов

Название метода	Алгоритмы проведения оценки	Характеристика и условия
<p>Построение карт восприятия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ составление списка мероприятий, необходимого для выполнения обеими сторонами;</li> <li>▪ учет качества текущей работы информационной системы управления;</li> <li>▪ анализ степени выполнения аутсорсером взятых обязательств;</li> <li>▪ создание карт восприятия по данным параметрам</li> </ul>	<p>Для построения карты позиционирования используют обычно 2 линии x и y. Ось x идет справа налево, ось y — снизу вверх. В качестве переменных используются два любых значимых критерия оценки</p>
<p>Метод контрольных карт (КК)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ определение отраслевых групп, типов компаний для включения в контрольную группу;</li> <li>▪ построение анализа эффективности на основе сравнения текущего значения эффективности с внешними контрольными значениями;</li> <li>▪ анализ и выведение отчета по текущей эффективности в сравнении с внешними значениями эффективности</li> </ul>	<p>Построение контрольных карт: На оси ординат откладываются значения контролируемого параметра. На оси абсцисс откладывается время взятия выборки (или ее номер). КК состоит чаще всего из трех линий:</p> <p>Центральная линия — требуемое среднее значение характеристики контролируемого параметра качества. Вторая линия, которая находится над центральной — верхний контрольный предел.</p> <p>Третья линия, находящаяся под центральной, — нижний контрольный предел.</p> <p>Эти две линии представляют собой максимально допустимые пределы изменения значений контролируемой характеристики (показателя качества)</p>

Название метода	Алгоритмы проведения оценки	Характеристика и условия
Проектирование системы показателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ определить внутреннюю связь между эффективностью конкретного бизнес-процесса и эффективностью бизнеса в целом;</li> <li>■ определить направляющие показатели повышения эффективности;</li> <li>■ создать целостную систему измерений, объединяющую показатели выполнения аутсорсингового контракта, эффективности, направляющие показатели, связи с внутренними бизнес-показателями, связи с внешними бизнес-показателями;</li> <li>■ определить и количественно измерить все показатели, данные анализа, конечные данные;</li> <li>■ создать модель системной динамики</li> </ul>	<p>В этом случае можно воспользоваться формулами. При использовании аутсорсинга (ФПа) некоторые виды деятельности предприятия (ФП) передаются внешнему подрядчику (Фа), это делается для сокращения их количества. Формула для расчета: <math>ФПа = ФП - Фа</math>.</p> <p>ФП — функции предприятия, а — аутсорсинг.</p> <p>Исходя из этого, снижается стоимость выполнения переданных функций. Общие затраты компании на выполнение функций (ЗФП) также снижаются за счет их передачи определенной части аутсорсинговой компании (ЗФа). При этом формируются другие расходы предприятия на производство услуг аутсорсинговой компанией. Формула: <math>ФП1 = (ЗФП0 - ЗФа) + ЗФ</math>.</p> <p>Обозначения: ЗФП0 и ЗФП1 — суммарные затраты предприятия на выполнение функций до и после аутсорсинга.</p> <p>В целом аутсорсинг является экономически эффективным, если соблюдаются соответствующие условия:</p> <p>Первое условие — <math>(ЗФП1 + За) &lt; ЗФП0</math>.</p> <p>Второе условие — ЭУП1 ЭУП0.</p> <p>Обозначения: ЭУП1 и ЭУП0 — эффективность управления предприятием после и до аутсорсинга</p>
Эксперимент	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ определение ролей и ответственности за ведение измерений;</li> <li>■ «запуск» аутсорсинга</li> </ul>	<p>Этот метод должен производиться в специально созданных, контролируемых или управляемых условиях. Они, в свою очередь, должны удовлетворять запросу происходящего исследования. Под стратегией эксперимента понимается целенаправленно поэтапное наблюдение за тем или иным явлением или объектом в выбранных условиях</p>

Название метода	Алгоритмы проведения оценки	Характеристика и условия
Постоянное наблюдение	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ постоянный мониторинг данных на основе штампов сбора данных;</li> <li>▪ постоянная проверка собранных данных на соответствие целям аутсорсинга, оценка их влияния на конечный результат эффективности;</li> <li>▪ постоянное сравнение с системой эталонных показателей эффективности;</li> <li>▪ обучение повышению эффективности, основанное на фактических данных;</li> <li>▪ ежемесячный анализ степени выполнения задания в соотношении с эффективностью;</li> <li>▪ квартальный управленческий отчет;</li> <li>▪ ежегодный аналитический отчет</li> </ul>	Данный метод реализует функцию контроля. Подразумевается наблюдение за результатами всех вышеперечисленных методов. Наблюдение должно происходить с постоянной периодичностью и фиксироваться в виде отчетов

*Источник:* составлено и переработано авторами на основе [1] (Agarkov, 2011).

## Заключение

Отметим, что при расчете экономической эффективности аутсорсинга необходимо обеспечить условие «равенства эффектов сторон» [9] (Klyain, 2019), которое предполагает:

- учет выгод и потерь всех участников аутсорсинговых процедур, а также качественных изменений в смежных областях;
- изучение затрат и результатов на разных временных интервалах и сведение их к единому временному ориентиру;
- анализ затрат и результатов аутсорсинга за весь период его использования;
- учет рисков и неопределенностей, возникающих в процессе аутсорсинга при расчете показателей эффективности;
- множество вариантов расчета затрат и результатов на различных этапах жизненного цикла аутсорсинга.

Все вышесказанное говорит о том, что при оценке эффективности аутсорсинга следует использовать наиболее простую систему показателей, ориентированных на достижение конечной цели всего бизнеса — его прибыльности, выраженной в показателях повышения его эффективности.

Таким образом, выдвинутая в начале исследования гипотеза, предполагающая ключевое значение выбора (при внедрении) и перманентного контроля в процессе осуществления передачи стороннему исполнителю бизнес-процессов, методов оценки эффективности аутсорсинга, находит свое подтверждение на практике, что позволяет в значительной мере при использовании этих методов избежать серьезных потерь и вовремя вносить корректировки в целях повышения эффективности осуществления как самого переданного процесса, так и деятельности организации в целом.

В заключение обозначим некоторые итоговые постулаты внедрения аутсорсинга для повышения эффективности деятельности организации:

1. Необходимо правильно определить бизнес-процесс, который можно передать на аутсорсинг без ущерба для ключевых компетенций компании.
2. Принимаемое управленческое решение должно быть взвешенным: необходимо рассмотреть все преимущества и недостатки аутсорсинга в данной области.
3. Организация может упорядочить и ускорить процедуру внедрения аутсорсинга, снизив риски, если будет действовать в соответствии с алгоритмом выбора компании-аутсорсера.
4. Даже после подписания соглашения и передачи процесса на аутсорсинг нельзя забывать о контроле качества его осуществления, для этого необходимо:
  - проводить постоянный анализ эффективности аутсорсинга с помощью совокупности методов (построение карт восприятия или контрольных карт, проектирование системы показателей, проведение экспериментов и наблюдений);
  - контролировать процесс аутсорсинга на протяжении всего срока действия договора, а также вносить изменения при необходимости.

Соблюдая данные рекомендации, управление бизнес-процессом будет осуществляться более эффективно, что позволит компании сосредоточиться на основной деятельности и увеличить свою прибыль. ■

**ИСТОЧНИКИ:**

1. Агарков А.А. Оценка эффективности аутсорсинга информационной системы управления организаций малого и среднего бизнеса // Управление экономическими системами. — 2011. — № 32. — с. 32.
2. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. / учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2011. — 288 с.
3. Исследование рынка по подбору, предоставлению труда персонала и аутсорсингу за 2017 — 2018 гг. Ассоциация частных агентств занятости. [Электронный ресурс]. URL: <https://achaz.ru/> (дата обращения: 09.04.2020).
4. Борисенко Я.М. [Роль аутсорсинга управления знаниями в глобальной экономике](#) // Креативная экономика. — 2018. — № 7. — с. 877-886.
5. Бравар Ж.Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 235 с.
6. Кейсы компании Coleman Services // Coleman Services. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.coleman.ru/bisnes-kejsy/biznes-kejs\\_outsourcing-ip](https://www.coleman.ru/bisnes-kejsy/biznes-kejs_outsourcing-ip) (дата обращения: 10.04.2020).
7. Кейсы компании Coleman Services // Coleman Services. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.coleman.ru/bisnes-kejsy/autsorsing-ip-\(lenta\)](https://www.coleman.ru/bisnes-kejsy/autsorsing-ip-(lenta)) (дата обращения: 10.04.2020).
8. Клеменс С., Доннеллан М. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора. — М.: Вершина, 2006. — 416 с.
9. Кляин С.В. Расчет эффективности аутсорсинга // Лин-технологии: Бережливое производство. — 2019. — № 2.
10. Мелякова Е.В., Тарабанова О.А. [Аутсорсинг функций службы персонала: современное состояние и перспективы развития](#) // Креативная экономика. — 2018. — № 5. — с. 673-682.
11. Официальный сайт компании Coleman Services. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coleman.ru/> (дата обращения: 10.04.2020).
12. Переверзева Т.Н., Попов С.А., Переверзева М.Н. [Методика выбора поставщика аутсорсинговых услуг](#) // Менеджмент в России и за рубежом. — 2010. — № 1. — с. 38-44.
13. Петрова И. В. Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия решений. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 108 с.
14. Репин Р. Описание и анализ бизнес-процессов: цепочки ценности и Work Flow. — 2005 // Корпоративный менеджмент.
15. Jedd M. Inside outside // Project management network. — 2004. — p. 46-50.

## REFERENCES:

- Agarkov A. A. (2011). *Otsenka effektivnosti outsorsinga informatsionnoy sistemy upravleniya organizatsiy malogo i srednego biznesa* [Evaluation of the effectiveness of outsourcing management information systems of small and medium business]. *Management of economic systems*. (32). 32. (in Russian).
- Anikin B.A., Rudaya I.L. (2011). *Autsorsing i autstaffing: vysokie tekhnologii menedzhmenta* [Outsourcing and outstaffing: high technologies of management] (in Russian).
- Borisenko Ya.M. (2018). *Rol outsorsinga upravleniya znaniyami v globalnoy ekonomike* [The role of outsourcing knowledge management in the global economy]. *Creative economy*. (7). 877-886. (in Russian).
- Bravar Zh.L., Morgan R. (2007). *Effektivnyy outsorsing* [Effective outsourcing] (in Russian).
- Jedd M. (2004). *Inside outside Project management network*. 46-50.
- Klemens S., Donnellan M. (2006). *Autsorsing biznes-protsessov. Sovety finansovogo direktora* [Outsourcing business processes. Tips of finance director] (in Russian).
- Klyain S.V. (2019). *Raschet effektivnosti outsorsinga* [The calculation of the outsourcing efficiency]. *Lin-tekhnologii: Berezhlivoe proizvodstvo*. (2). (in Russian).
- Melyakova E.V., Tarabanova O.A. (2018). *Autsorsing funktsiy sluzhby personala: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya* [Outsourcing of HR functions: current state and prospects]. *Creative economy*. (5). 673-682. (in Russian).
- Pereverzeva T.N., Popov S.A., Pereverzeva M.N. (2010). *Metodika vybora postavshchika outsorsingovykh uslug* [The method of selection of outsourcing provider]. *Management in Russia and abroad*. (1). 38-44. (in Russian).
- Petrova I. V. (2014). *Effektivnyy outsorsing: Mekhanizm prinyatiya resheniy* [Effective outsourcing: decision-making mechanism] (in Russian).
- Repin R. *Opisanie i analiz biznes-protsessov: tsepochki tsennosti i Work Flow. — 2005* [Description and analysis of business processes: value chain and Work Flow. 2005]. *Korporativnyy menedzhment*. (in Russian).

