Казанцева Л.С.
ст. преподаватель кафедры бухгалтерского учета и аудита,
Дальневосточный университет сообщения,
г. Хабаровск,
ludkaz@list.ru

управляем аутсорсингом, оценивая его эффективность

управление аутсорсингом – одна из составляющих эффективного управления современным предприятием

Аннотация

Российские компании все чаще используют аутсорсинг в производстве, выводя за рамки организационной структуры непрофильные функции и бизнес-процессы. Однако успех аутсорсинга возможен только при обеспечении всестороннего контроля аутсорсингового проекта.

Чтобы сделать предприятие полноценным хозяйствующим субъектом, необходима перестройка не только методов и форм хозяйствования, но и принятия новых концептуальных решений, принципов ведения бизнеса и структурной организации.

Создавая «современное предприятие», необходимо выбрать стратегическое направление из трех возможных интеграций:

– создание организации инсорсингового типа. Предприятие практически все функции и бизнес-процессы выполняет самостоятельно;

– создание организации аутсорсингового типа. Компания оставляет за собой функции или бизнес-процессы, являющиеся конкурентными для ее бизнеса;

– создание организации виртуального типа, т.е. сетевой компании.

Управление инсорсинговой компанией – очень сложная задача, ввиду переполненности предприятия сложными бизнес-системами с большим количеством процессов. Поэтому российские организации в целях создания «современного предприятия» все чаще используют аутсорсинг в производстве, выводя за рамки оргструктуры непрофильные функции и бизнес-процессы.

Классификация видов аутсорсинга

Аутсорсинг – это стратегическое решение о передаче каких-либо функций, частей бизнес-процесса или бизнес-процессов внешним

специализированным организациям, обязательно юридически независимым от заказчика, в целях получения эффекта (снижения себестоимости, повышения качества выполнения работ, повышения эффективности работы компании, получения конкурентных преимуществ и т. п.). Под понятие «аутсорсинг» не попадают одноразовые работы, выполняемые подрядчиком по контрактам и субконтрактам, а также по гражданско-правовым договорам с отдельными гражданами.

Развитие практического аутсорсинга осуществлялось поэтапно. А с конца 80-х гг. XX в. аутсорсинг принимает стратегическое значение в области управления компанией и получает широкое распространение в практике международного бизнеса.

Какие виды и признаки аутсорсинга выделяются на сегодняшний день?

Представляемая в настоящий момент в зарубежной и отечественной литературе классификация форм и видов аутсорсинга не является полной и окончательной. Разные авторы производят классификацию аутсорсинга, оценивая его с различных точек зрения. Это связано с бурным развитием предпринимательства и эволюцией партнерских взаимоотношений в условиях рынка.

Классификация видов аутсорсинга в настоящее время весьма актуальна и необходима для отчетливого понимания проблематики объекта. Однако пока у представителей экономических наук нет единства в понимании сущности и содержания аутсорсинга как объекта исследования.

Сформированная классификация аутсорсинга представлена восемью основными признаками, которые, по мнению автора, отражают существенное теоретическое и практическое значение для целей его изучения (*см. рис. на с. 56-57*).

Приведенная классификация аутсорсинга охватывает основные признаки, характеризующие различные аспекты аутсорсинга. Основное назначение классификации – предоставить возможность заказчику более точно классифицировать аутсорсинг в целях эффективного управление им на стратегическом и тактическом уровнях.

Методы оценки стоимости аутсорсинга

Управление программой аутсорсинга является сложным процессом, и для получения максимальной выгоды необходимо постоянно определять эффективность ее

Ключевые слова:
управление аутсорсингом,
сетевая организация,
инсорсинговая компания,
стоимостная оценка проекта,
сбалансированная система показателей,
бизнес-процессы,
снижение затрат

Keywords:
outsourcing management,
network organization,
in sourcing company,
cost estimation of the project,
balanced scorecard,
business processes,
cost reduction

Рис. Классификация аутсорсинга (*начало рис.*)

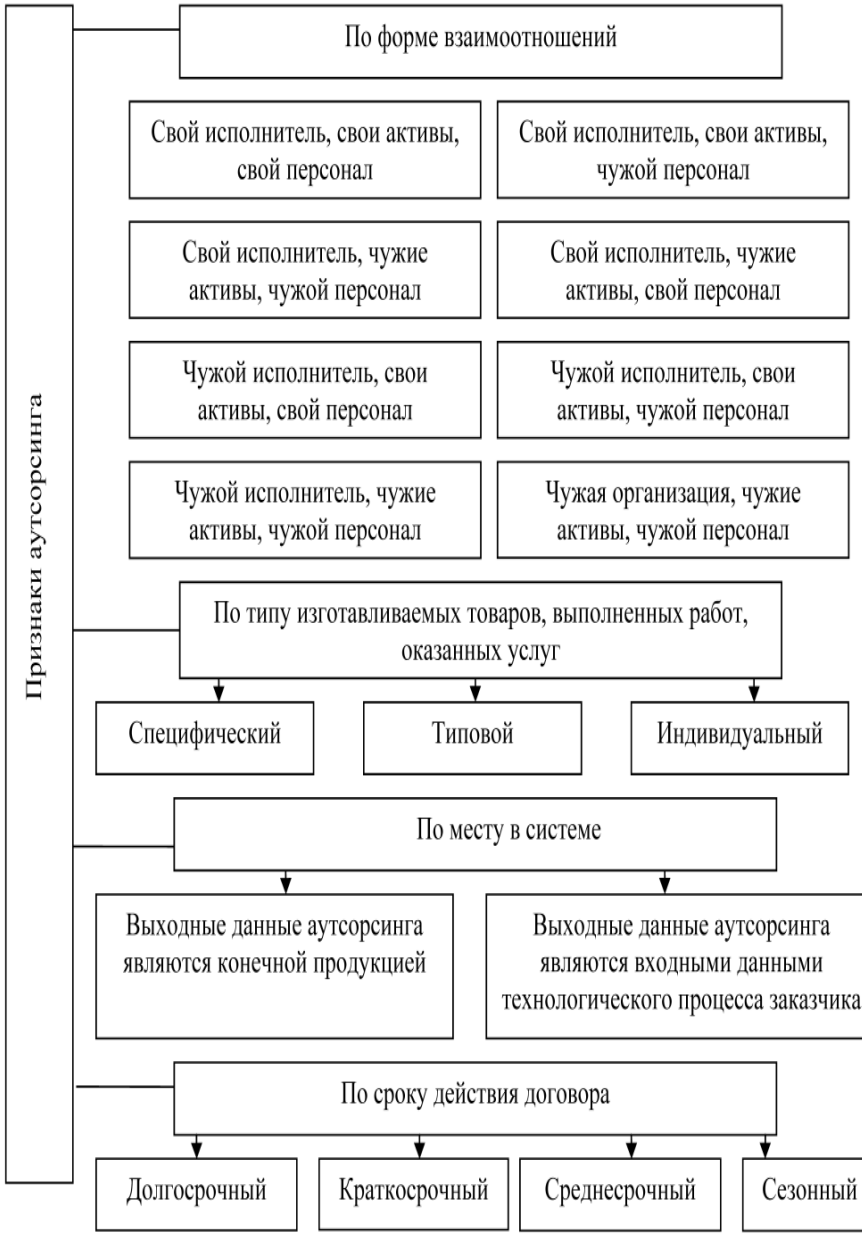

Рис. Классификация аутсорсинга (*окончание рис.*)

точность определения эффективности аутсорсинга зависит от количества и качества используемой для анализа информации

реализации. Процесс оценки эффективности аутсорсинга достаточно сложный, так как здесь необходимо учитывать множество факторов. Точность определения эффективности аутсорсинга зависит от количества и качества используемой для анализа информации.

На отечественных предприятиях обширных программ оценки эффективности аутсорсинга после внедрения немного, но практически все они основаны на стоимостной оценке проекта. Стоимостные оценки рассчитываются на протяжении реализации всей программы аутсорсинга. Существуют следующие общепринятые методы расчета стоимостных оценок (6).

1. *Метод оценки стоимости «сверху вниз»* применяется для оценки затрат на ранних стадиях проекта, когда информация о проекте очень ограничена, т.е. оценка производится в целом по нескольким показателям. Данный метод не требует больших усилий и времени, однако результаты, полученные, в ходе проведения оценки не являются точными какие можно получить при более детальной оценке.

2. *Метод оценки стоимости «снизу вверх»* предполагает детальную оценку затрат проекта, далее происходит обобщение затрат для получения общей стоимости всего проекта. Преимуществом данного проекта является точность получаемых результатов, которые зависят от детализации оценки на всех уровнях рассмотрения. Чем детальнее рассмотрен проект, тем выше точность оценки.

3. *Метод оценки стоимости «по аналогу»* применяется, когда есть фактические данные о стоимости выполнения схожего проекта. Если между проектом-аналогом и оцениваемым проектом сходство достаточно велико, то результаты оценки можно использовать для сравнения проектов. Однако при использовании данного метода необходимо постоянно вносить корректировки с учетом инфляции, изменения цены на материалы, роста или снижения заработной платы, изменения налоговых ставок и т.д. Кроме того, не всегда возможно определить оптимальность прошлых затрат.

4. *Метод параметрических оценок стоимости* похож на метод оценки «по аналогу». Процесс оценки при данном методе осуществляется через показатель, изменение которого влечет пропорциональное

снижение затрат – одна из важнейших тактических причин применения аутсорсинга

изменение стоимости проекта. При построении математической параметрической модели основой является один или несколько показателей. Оценку стоимости проекта получают в результате расчетов после ввода в модель значения показателя или показателей.

Если при сравнении различных проектов параметрическая модель справедлива для обоих проектов, то точность параметрической оценки стоимости предстоящего проекта и надежность использования показателя будут высоки.

Сбалансированная система показателей эффективности аутсорсинга

Чаще всего на российских предприятиях для оценки аутсорсинга применяется метод оценки «по аналогу», в основе которого лежит принцип «затраты аутсорсера должны быть меньше затрат собственного подразделения». Применяя данную методику, организация ориентируется только на предложенную аутсорсером стоимость работ (услуг), которая должна быть ниже текущих затрат заказчика.

Применение подхода «ориентация на цену» может привести к возникновению несоответствий между переданной функцией или бизнес-процессом на аутсорсинг и функционированием всех бизнес-единиц заказчика. Снижение затрат – одна из важнейших тактических причин применения аутсорсинга. Но если она единственная, то эффективность аутсорсинга можно поставить под сомнение.

В целях получения ожидаемых преимуществ от использования аутсорсинга фактор цены должен быть второстепенным. В ходе формирования аутсорсинговых взаимоотношений необходимо найти равновесие между ценой и качеством, а также разработать методы оценки эффективности аутсорсинга. Поэтому одной из основных задач, стоящих перед предприятием, которое предполагает использовать или уже использует аутсорсинг в своей производственной деятельности, является найти ту систему управления данным процессом, с помощью которой можно было бы оценить работу аутсорсера с различных точек зрения.

в целях получения ожидаемых преимуществ от использования аутсорсинга фактор цены должен быть второстепенным

Многие организации и учреждения требуют не только от своих поставщиков, но и от аутсорсеров наличия сертифицированных систем менеджмента качества. В связи с этим в международных стандартах семейства ISO 9000:2000 изложены требования и рекомендации, связанные с аутсорсингом.

Но для управления аутсорсингом недостаточно оценивать аутсорсинговое предприятие только с позиции обеспечения качества. Необходимо иметь набор показателей деятельности компании в различных плоскостях, которые могли бы описать стратегию развития

в ходе формирования аутсорсинговых взаимоотношений необходимо найти равновесие между ценой и качеством, а также разработать методы оценки эффективности аутсорсинга

предприятия. Поэтому для оценки работы аутсорсеров предлагается создать сбалансированную систему показателей (ССП). Основная идея ССП заключается в том, чтобы воплотить миссию компании в конкретные задачи и показатели, то есть рассмотреть ее с точки зрения стратегии, а стратегию в виде набора стратегических целей по стратегически важным аспектам деятельности организации.

Литература

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: уч. пособие. – М.: Инфра-М, 2007. – 288 с.
2. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: уч. пособие. – М.: Кнорус, 2006. – 256 с.
3. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.
4. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2009. – 308 с.
5. Панде П., Холп Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством. / Пер. с англ. – М.: Альпина бизнес букс, 2004. – 158 с.
6. Ньюэлл М. Стоимостные оценки проекта. // Директор ИС. – 2002. – № 2.

рп

Kazantseva L.S.
Senior lecturer, Chair of Accounting and Audit,
Far-Eastern University of Communications,
Khabarovsk

Outsourcing Management – One of the Components of Effective Management of a Modern Enterprise

Abstract

Russian companies are increasingly using outsourcing in production, bringing outside of the organizational structure the non-core functions and business processes. However, the success of outsourcing is only possible provided the overall control of the outsourcing project.