

ОБОСНОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА

© 2010 Н.В. Емелина

Институт авиационных технологий и управления
Ульяновского государственного технического университета

Поступила в редакцию 14.05.2010

Статья посвящена исследованию методик оценки экономической эффективности аутсорсинга. Обобщены виды эффектов, проведен анализ эффективности конкретного аутсорсингового проекта.

Ключевые слова: экономическая эффективность, аутсорсинг.

Определение эффективности функционирования организации всегда являлось актуальной задачей, но в настоящее время все чаще этот вопрос поднимается в связи с реорганизацией предприятий, одной из причин которой может быть аутсорсинг. Аутсорсинг (от англ. “out” – вне, снаружи и “source” – источник) – это перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене [6, С. 40]. Исследуем методики оценки эффективности аутсорсинга.

Успешность деятельности предприятия определяется такими категориями, как результативность и эффективность. Результативность – это степень достижения цели, а эффективность – это оптимизация затрат на ее достижение, характеризующаяся отношением полученного экономического эффекта (результата) к затратам ресурсов, обеспечившим достижение этого результата.

В мировой практике эффективность управления определяется такими показателями, как системная эффективность (managerial effectiveness) и операционная эффективность (management efficiency) [2, С. 1-2]. Системная эффективность определяется качеством организационной структуры. Операционная эффективность, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, в первую очередь определяется деловыми качествами управленцев и рациональностью использования их потенциала. В основе системной эффективности лежат положения школы научного управления (Ф. Тэйлор, М. Вебер), описывающие предприятие как механизм, представляющий собой комбинацию основных про-

изводственных факторов. Цель системы управления при таком подходе состоит в подборе наилучшего метода воздействия на нужный элемент организационного механизма. Операционную эффективность можно считать следствием гуманистической модели [2, С. 3], представляющей предприятие как коллектив сотрудников, выполняющих общую работу на принципах разделения и кооперации труда. Элементами модели являются внимание к сотрудникам, их мотивация, эффективные коммуникации, участие в принятии решений. Мерилом эффективности управления в этом случае будет рост производительности труда за счет совершенствования управления человеческими ресурсами. Применение аутсорсинга, таким образом, отражает скорее системную эффективность организации.

Эффективность функционирования организации зависит от многих внешних и внутренних факторов, наиболее существенным из которых является ее система управления. В настоящее время для оценки системы управления разработано множество различных методик, отличающихся как по уровню сложности, так и по степени достоверности получаемых результатов. Например, существует методика, которая базируется на следующих показателях:

$$T_n > T_{врп} > T_v > T_{пр} > T_u > T_{чпн}, \quad (1)$$

где T_n – темп роста балансовой прибыли;

$T_{врп}$ – темп роста выручки за реализованную продукцию;

T_v – темп роста объема производства продукции;

$T_{пр}$ – темп роста постоянных расходов;

T_u – темп роста общих издержек;

$T_{чпн}$ – темп роста среднесписочной численности промышленно-производственного персонала.

Предложенный авторами состав и приоритетность показателей позволяют отразить условия и средства эффективного достижения поставленной цели в конкретной ситуации. Значения показателей могут варьироваться в определенных границах, при-

Емелина Наталья Васильевна, старший преподаватель кафедры “Экономика, управление и информатика”.
Тел. (8422) 20-95-56

чем, поскольку показатели имеют различную размерность, для их сопоставимости следует рассматривать темпы их роста за определенный период.

В свою очередь, эффективность системы управления во многом определяется эффективностью методов управления, применяемых на предприятии (в том числе и аутсорсинга как одного из методов управления). В научной литературе [5, С. 106] выделяют два подхода к определению эффективности методов управления:

Подход к измерению эффективности как отношению результатов деятельности к затратам. При помощи этого подхода определяется экономическая эффективность применяемого метода управления по отношению к любому из множества показателей деятельности организации, но, ни один из них не позволяет оценить эффективность управления в целом.

Подход к измерению эффективности в целом за период до применения метода управления и после. При этом подходе следует исходить из положения, что если система управления в целом эффективна, то и применяемые в ней методы также эффективны. Так, если после внедрения аутсорсинга наблюдается рост прибыли, это позволяет судить об эффективности данного метода.

Таким образом, если говорить об оценке эффективности как соизмерении результатов и затрат на их достижение, то можно выделить две постановки задачи: достижение максимального результата при заданных затратах, либо достижение минимума затрат при заданном эффекте.

В России применяется множество показателей, определяющих различные аспекты оценки экономической эффективности методов управления, в том числе и аутсорсинга. Выбор конкретного показателя обуславливается, прежде всего, спецификой метода. При этом основным универсальным показателем экономической эффективности любого метода управления является соотношение прироста прибыли и затрат в анализируемый период. Экономическая эффективность определяется по формуле:

$$Эт = Рт - Зт, \quad (2)$$

где $Эт$ – экономическая эффективность от применения метода управления за расчетный период;

$Рт$ – стоимостная оценка результатов (экономический эффект) от применения метода управления за расчетный период;

$Зт$ – стоимостная оценка затрат, связанных с применением метода управления за расчетный период.

Расчетный период определяется как:

$$T = tk - tn, \quad (3)$$

где tn – начальный год расчетного периода, в качестве которого принимается год начала применения метода управления;

tk – конечный год расчетного периода, определяемый моментом завершения применения метода управления.

На расчет экономической эффективности большое влияние оказывает оценка структуры его составляющих. Как правило, экономический эффект от применения метода управления складывается из двух компонентов:

$$Pt = \text{Э}nt + \text{Э}кт, \quad (4)$$

где Pt – экономический эффект от применения метода управления в t году;

$\text{Э}nt$ – прямой экономический эффект от применения метода управления в расчетном периоде;

$\text{Э}кт$ – косвенный экономический эффект от применения метода управления в расчетном периоде.

Прямой экономический эффект может выражаться в натуральных, стоимостных и трудовых показателях, а также в их сочетаниях, когда в результате использования метода управления растет производительность труда, расширяется номенклатура производимой продукции или оказываемых услуг, сокращаются затраты и т.п. Так, одной из основных причин применения аутсорсинга в России является значительное сокращение затрат. По некоторым данным [7, С. 72], руководители компаний чаще всего указывают следующие типичные причины использования аутсорсинга (см. рис. 1).

Косвенный экономический эффект от внедрения аутсорсинга проявляется опосредованно, иногда через цепочку различных промежуточных вторичных факторов. Оценка эффективности методов управления подразумевает учет совокупного эффекта от использования того или иного метода. Выделяют следующие виды эффектов [5, С. 105]:

- экономический (сокращение затрат в стоимостном выражении, рост выручки и др.);
- социальный (например, улучшение системы мотивации персонала);
- маркетинговый (увеличение доли рынка, повышение скорости прохождения заказа);
- ресурсный (например, экономия ресурсов за счет повторного использования однажды найденных решений, сокращение времени принятия управленческих решений, возможность лучшего ресурсного обеспечения ключевых процессов и пр.);
- структурный (улучшение взаимодействия между подразделениями и т.д.).

Мировая практика показывает, что некоторые методы управления внедряются даже при отсутствии прямого экономического эффекта, при условии получения высокого косвенного.

В свою очередь затраты, связанные с использованием метода управления, по их характеру также можно подразделить на два вида:

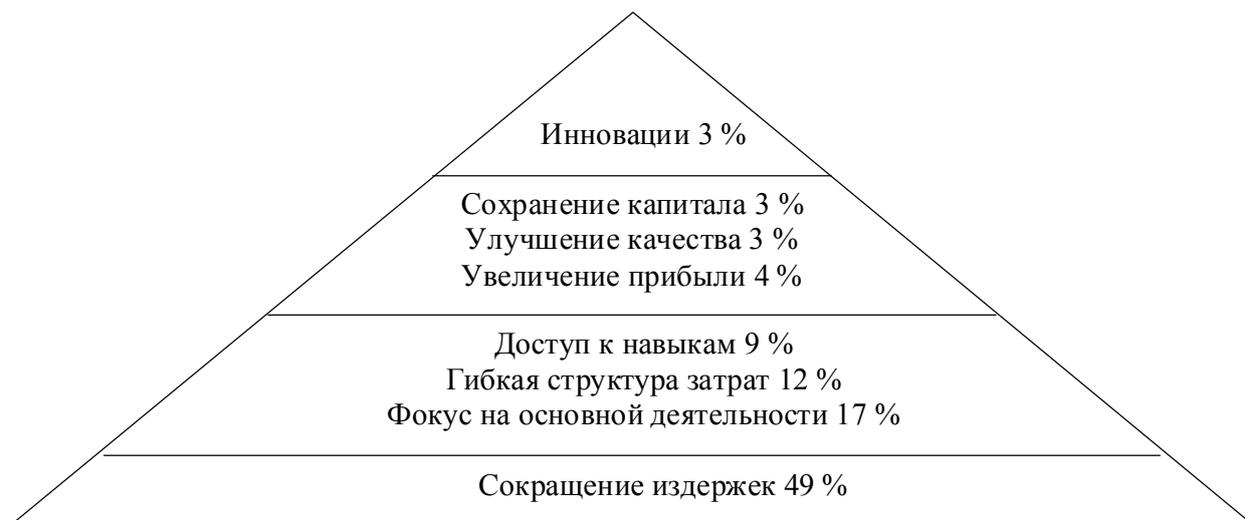


Рис. 1. Причины использования аутсорсинга

$$Zt = Zkt + Zmt, \tag{5}$$

где Zt – стоимостная оценка затрат, связанных с использованием метода управления в t году;

Zkt – капитальные (единовременные) затраты расчетного периода, связанные с использованием метода управления;

Zmt – текущие затраты расчетного периода, т.е. затраты, связанные с использованием метода управления после его внедрения.

Капитальные затраты включают затраты на техническое и программное обеспечение, затраты на услуги привлекаемых экспертов и консультантов и т.п.

К текущим затратам относятся, например, затраты на заработную плату специалистов группы по внедрению метода управления в производство и т.д.

Оценить экономический эффект, особенно косвенный, на практике бывает сложно. Поэтому для оценки отдельных показателей, входящих в состав общего экономического эффекта, часто применяется метод экспертных оценок, при котором вместо расчета показателя прибегают к мнению специалистов (экспертов) относительно оптимистических, пессимистических и наиболее вероятных его значений. Полученные экспертные данные усредняются путем преобразования вероятностных оценок в детерминированные (ожидаемые средние) значения (RC) по следующим формулам [3]:

$$RC = \frac{3R \min + 2R \max}{5}$$

(при 2 экспертных оценках), (6)

$$RC = \frac{R \min + 4RH.B. + R \max}{6}$$

(при 3 экспертных оценках), (7)

где RC – детерминированное (ожидаемое среднее) значение;

$Rmax$ – значение максимальной оценки эксперта;

$Rmin$ – значение минимальной оценки эксперта;

$RH.B.$ – значение наиболее вероятной оценки эксперта.

Для повышения объективности экспертных оценок может быть использована особая форма экспертизы – экспертиза с обратной связью, когда экспертам предоставляется информация либо об усредненной результирующей оценке их мнений, либо только о разбросе этих оценок. После этого каждый эксперт может скорректировать свои первоначальные оценки, после чего формируется конечная оценка того или иного показателя.

Для определения эффективности аутсорсинга необходимо располагать некоей величиной, характеризующей его эффективность – критерием эффективности – $Kэ$. Выражение для критерия эффективности, записанное через варьируемые параметры, есть целевая функция:

$$Kэ = f(a, b, c, \dots). \tag{8}$$

Критерий эффективности должен наиболее полно учитывать все факторы, влияющие на эффективность управления.

Критерий эффективности должен отвечать следующим основным условиям [4, С. 62-63]:

Он должен отражать основную цель управления.

Он должен быть критичным к варьируемым параметрам, т.е. изменяться при модифицировании параметров.

Желательно, чтобы он был единственным, так как только в этом случае возможно строгое математическое решение задачи оптимизации. В случае наличия нескольких показателей, харак-

теризующих эффективность метода и претендующих на роль критерия, имеют место многокритериальные задачи, для решения которых применяются эмпирические методы, сводящие многокритериальные задачи к однокритериальным.

Суть этих методов состоит в следующем:

Один из вариантов нахождения оптимального решения по нескольким критериям заключается в ранжировании критериев, т.е. расположении их в порядке значимости, после чего приступают к поиску решения, оптимального по наиболее важному из них. Далее задают допустимую величину изменения первого критерия (например, 5-10%) и ищут решение по второму по важности критерию и т.д. по всем критериям. При использовании этого способа возможны субъективные ошибки, т.к. порядок значимости критериев и допустимые диапазоны их изменения выбираются произвольно.

Второй вариант решения многокритериальных задач заключается в превращении всех критериев эффективности кроме одного самого важного в ограничения.

Третий путь состоит в выведении интегрального критерия эффективности посредством суммирования произведений имеющихся критериев на некоторые “весовые” коэффициенты (коэффициенты важности критериев).

При необходимости учитывать разноплановые интересы всех заинтересованных в существовании предприятия лиц (акционеров, менеджеров, работников, поставщиков, покупателей продукции предприятия, органы власти и некоммерческих партнеров), П.Е. Горинев предлагает брать за критерий эффективности способность поддерживать определенный баланс между их целями [2, С. 1-3]. Такой подход практически означает принятие за основу стратегии ограниченной оптимизации, при которой достижение какой-либо одной цели ограничивается требованием достижения и других целей на приемлемом уровне.

Оценку собственных затрат на производство продукции или услуг все чаще производят при помощи метода расчета затрат по процессам, т.к. именно он дает возможность провести точные расчеты фактических затрат на каждый отдельный процесс. При этом необходимо принимать в расчет лишь те затраты, которые исчезают при успешно проведенном аутсорсинг-проекте, например: затраты на персонал, на производственные площади, на хранение запасов, на средства производства, на управление. Также обязательно рассмотрение альтернативных издержек, которые представляют собой затраты или производственные средства предприятия, связанные с собственным производством и освобождающиеся при аутсорсинге для развития других видов

деятельности предприятия. Необходимо также выяснить, не возникнут ли у предприятия дополнительные издержки уже после передачи процесса на аутсорсинг. Далее нужно сравнить затраты на приобретение результатов выполнения переданной аутсорсеру функции и затраты на собственное производство. Если соотношение затраты на собственное производство / затраты на приобретение > 1, то в этом случае следует предпочесть делегирование процесса аутсорсеру.

Если соотношение затраты на собственное производство / затраты на приобретение < 1, то реализация процесса собственными силами предпочтительнее, т.к. передача его внешнему поставщику не принесет выгоды в виде сокращения затрат.

Кроме метода расчета затрат по процессам, можно сравнивать затраты на собственное производство и приобретение продукции поставщика при помощи диаграммы [1, С. 115] (см. рис. 2).

При этом должны учитываться т.н. неявные затраты (например, затраты на доставку продукции аутсорсера заказчику или дополнительные расходы, связанные с обеспечением необходимых условий работы аутсорсера), увеличивающие фактическую стоимость продукции. Необходимо также помнить и об изменении соотношения постоянных и переменных затрат заказчика при выделении процесса на аутсорсинг.

Используем метод расчета затрат по процессам для оценки экономической эффективности перевода юридических услуг ЗАО “Татметлом” на аутсорсинг. Это можно высчитать следующим образом:

$$S_{эф} = S_{фот} + S_{авт} + S_{рм} + S_{снс} - S_{аум}, \quad (9)$$

где $S_{эф}$ – экономический эффект;

$S_{фот}$ – фонд оплаты труда юриста, включая единый социальный налог;

$S_{авт}$ – затраты на доставку на работу и обратно на автомобиле;

$S_{рм}$ – затраты на организацию компьютеризированного рабочего места;

$S_{снс}$ – затраты на юридические справочно-правовые системы;

$S_{аум}$ – стоимость услуг аутсорсинга.

$$S_{эф} = S_{фот} + S_{авт} + S_{рм} + S_{снс} - S_{аум} = 360000 + 137000 + 100000 + 70000 - 450000 = 217000 \text{ руб.}$$

Произведенный расчет (см. табл. 1) показывает, что соотношение затрат на собственное производство к затратам на приобретение $667000 / 450000 > 1$, что является основанием для делегирования процесса аутсорсеру.

Таким образом, в практической деятельности при переводе подразделения на аутсорсинг оценить экономический эффект, особенно косвенный, бывает сложно. Поэтому часто применяется метод экспертных оценок, при котором вместо расчета показателя прибегают к мнению специалистов.

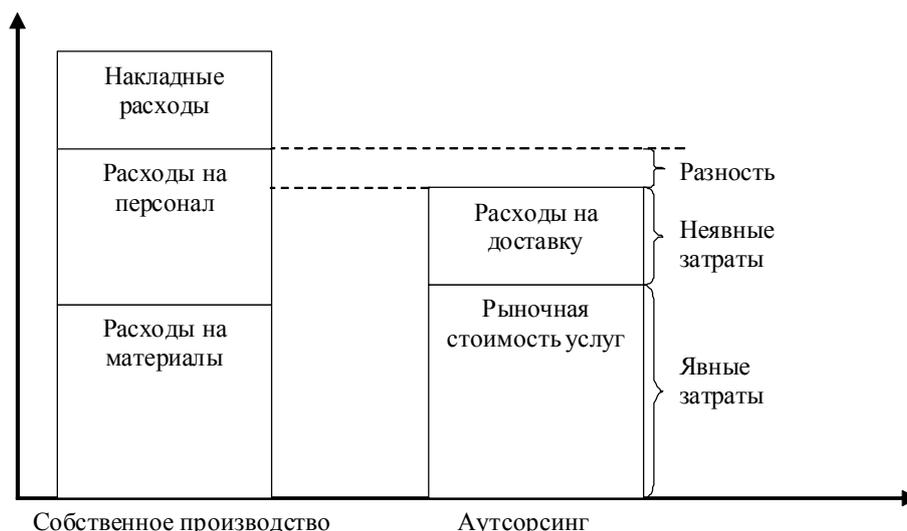


Рис. 2. Сопоставление стоимости услуг аутсорсинга с затратами на собственное производство

Таблица 1. Годовой расчет экономической эффективности перевода юридических услуг ЗАО “Татметлом” на аутсорсинг

Затраты на собственное производство		Затраты на аутсорсинг	
Фонд оплаты труда юриста, включая единый социальный налог	360000	Стоимость услуг аутсорсинга	450000
Доставка на работу и обратно на автомобиле	137000		
Организация компьютеризированного рабочего места	100000		
Юридические справочно-правовые системы	70000		
Итого:	667000		
Экономический эффект:	217000		

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2006. 288 с.
2. Горинев П.Е. Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты. URL: <http://koi.cfin.ru/management/practice/alt2002/upr-4.html> (дата обращения 12.01.2010).
3. Еремин Л. Экономическая эффективность информационных технологий: проблемы и решения // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2003. №27.
4. Потехин И.П. Некоторые аспекты оптимизации систем // Менеджмент: теория и практика. 2005. № 3-4. С. 60-65.
5. Приходько В.И., Валиулова А.Р. Эффективность инструментов управления организацией // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 12. С. 103-109.
6. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: [пер. с англ.]. М.: Изд. дом “Вильямс”, 2004. 176 с.
7. Юдкин А.В. Аутсорсинг персонала: проблемы и возможные решения // ПерсоналМикс. 2006. № 7. С. 71-75.

SUBSTANTIATION of ECONOMIC EFFICIENCY of MANAGEMENT The INDUSTRIAL ENTERPRISE ON THE BASIS OF OUTSOURCING

© 2010 N.V. Emelina

Institute of Aviation Technologies And Managements
Ulyanovsk State Technical University

The research investigates assessment methods of outsourcing projects' economical effect. Types of effects are resumed, effectiveness analysis of an outsourcing project is done.

Key words: economical effect, outsourcing.

*Natalya Emelina, Senior Lecturer at the Economics,
Management and Informatics Department.
Tel. (8422) 20-95-56*