

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА

Курбанов А.Х.

*Военная академия тыла и транспорта имени генерала армии А.В. Хрулева,
Санкт-Петербург, Россия (199034, г. Санкт-Петербург, наб. Макарова, д. 8)
kurbanov-83@yandex.ru*

В процессе принятия управленческого решения по использованию аутсорсинга и при выборе поставщика услуг степень целесообразности использования внешнего источника является определяющим фактором. На основе анализа существующих методов оценки целесообразности перехода к аутсорсингу был предложен матричный подход, позволяющий принять решение по передаче вспомогательных функций организации сторонней компании, специализирующейся на соответствующем виде деятельности. Обоснована необходимость использования интегрального индексного показателя для такой оценки. Предлагаемая методика может быть рекомендована для использования различными организациями независимо от формы собственности и сферы деятельности. В том случае, если речь идет о реализации крупных аутсорсинговых проектов, возможно дополнительно предусмотреть применение специальных алгоритмов, основанных на проведении экспертных оценок.

Ключевые слова: аутсорсинг, инсорсинг, целесообразность аутсорсинга.

METHODS OF ASSESSING THE VALUE OF OUTSOURCING

Kurbanov A. Kh.

*Military Academy of Logistics and Transport behalf of the Army General AV Khruleva,
St. Petersburg, Russia (199034, St. Petersburg, Makarova Embankment, 8)
kurbanov-83@yandex.ru*

In making management decisions on the use of outsourcing and the choice of service provider level appropriate for an external power is the determining factor. Based on an analysis of existing methods of assessing the value of the transition to outsourcing has been proposed a matrix approach that allows you to take a decision on the transfer of auxiliary functions of the organization of the company, which specializes in the relevant activity. The necessity of using the integral of the index rate for this assessment. The proposed method can be recommended for use by various organizations, regardless of their ownership and business scope. In the case when it comes to implementing large-scale outsourcing projects, it is possible to additionally provide for the application of special algorithms, based on peer reviews.

Key words: outsourcing, insourcing, outsourcing appropriateness.

При принятии управленческого решения по использованию аутсорсинга и выборе поставщика подобных услуг определяющим фактором является степень целесообразности того или иного варианта. Именно определение целесообразности должно играть главную роль в принятии управленческих решений [7].

При разработке методики к оценке целесообразности использования аутсорсинга организацией автором были проанализированы результаты, полученные по итогам работ Мухиной И.С., Овчаренко А.В., Первова П.А., посвященных соответствующей предметной области [4; 5; 6; 8].

На основании проведенного обзора существующих методов выбора стратегии аутсорсинга можно предложить матричный подход к оценке целесообразности

использования аутсорсинга организацией и обосновать необходимость использования интегрального индексного показателя для такой оценки.

Принятие решения об использовании стратегии аутсорсинга и передаче той или иной функции для исполнения аутсорсеру должно основываться на строгих количественных критериях, позволяющих дать сравнительную оценку различных альтернативных вариантов стратегии [1; 2; 3].

Для количественной оценки целесообразности выполнения отдельной функции (функций) своими силами (инсорсинг) или передачи её (их) на аутсорсинг предлагается ввести показатель «индекс целесообразности аутсорсинга/инсорсинга». Он должен быть интегральным показателем, включающим стоимостные показатели и показатели качества исполнения функции. При этом набор частных нормативных показателей может варьироваться для различных функций организации, планируемых к передаче на аутсорсинг. Минимальный набор может включать такие показатели, как продолжительность функционального цикла исполнения заказа, показатель удовлетворения спроса, уровень затрат, уровень развития персонала. Каждый из отдельных показателей должен оценивать текущее состояние анализируемой функции по отношению к наилучшему уровню его исполнения, который может быть достигнут и по отношению к минимально приемлемому уровню качества и затрат, устанавливаемых «владельцем функций» (организацией заказчиком). Максимально возможное значение индекса целесообразности аутсорсинга/инсорсинга равно 1, что соответствует наилучшим результатам исполнения отдельно взятой функции.

Так как основная цель выбора стратегии аутсорсинга, как правило, должна состоять в повышении эффективности организации за счет избавления её от непрофильных функций, прежде всего необходимо оценить то, как передача рассматриваемых функций на аутсорсинг повлияет на изменение состояния отдельно взятой системы либо её подсистем. Таким образом, принимая решение об аутсорсинге, необходимо сравнить текущий уровень эффективности системы при её базовой конфигурации и прогнозное состояние, которое может быть достигнуто в случае передачи какой-либо функции на аутсорсинг.

В качестве инструмента такого анализа в нашей работе предложена матрица оценки целесообразности аутсорсинга (рисунок 1). В данной матрице оцениваются два показателя: уровень эффективности системы и индекс целесообразности аутсорсинга/инсорсинга. Оба показателя на начальном этапе анализа определяются для текущей конфигурации рассматриваемой системы. Матрица оценки целесообразности аутсорсинга содержит четыре поля.

Первое поле соответствует ситуации, при которой текущий уровень эффективности системы менее 0,5, что свидетельствует о существовании объективных проблем, влияющих на качество и своевременность удовлетворения потребностей организации в работах (услугах). Значение индекса целесообразности аутсорсинга/инсорсинга, также равное $I > 0,5$, означает, что выполнение отдельных функций своими силами с характеристиками хуже установленных показателей. В этом случае выбор стратегии аутсорсинга с целью повысить эффективность системы и улучшить показатели исполнения отдельных обеспечивающих функций является совершенно необходимым вариантом дальнейшего развития организации.

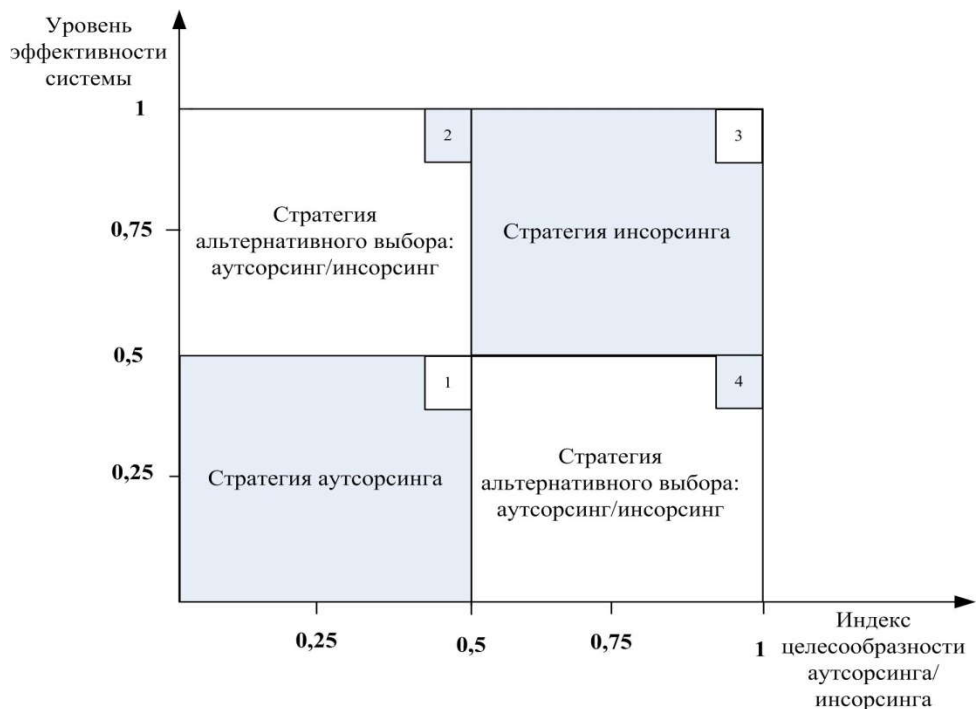


Рис. 1. Матрица целесообразности аутсорсинга.

Источник: составлено Курбановым А.Х. по результатам исследования Овчаренко А.В. [6].

Противоположной ситуации, которая характеризуется высоким текущим уровнем эффективности системы (более 0,5) и значением индекса целесообразности аутсорсинга/инсорсинга более 0,5, соответствует третье поле. В этом случае выполнение функций своими силами уже обеспечивает и высокий уровень их качества, и высокий уровень эффективности рассматриваемой системы в целом. Наиболее целесообразной стратегией будет стратегия инсорсинга.

Второе поле характеризует ситуацию, при которой уровень эффективности системы выше среднего уровня, однако качество исполнения отдельных функций не достигает уровня, определяемого соответствующими документами. В таком случае необходимо сравнение двух альтернативных вариантов: аутсорсинга и инсорсинга по показателю индекса

целесообразности аутсорсинга/инсорсинга. Выбирается тот вариант, для которого значение данного индекса больше.

Четвертое поле соответствует ситуации, при которой соответствующие функции организации исполняются ведомственными подразделениями на достаточно высоком уровне качества, однако общий уровень эффективности рассматриваемой системы остается низким. В этом случае также необходимо сопоставление двух альтернативных вариантов: аутсорсинга и инсорсинга, но сравнение осуществляется по показателю уровня эффективности. Функции передаются на аутсорсинг, если это не приведет к уменьшению индекса целесообразности аутсорсинга/инсорсинга и в то же время повысит уровень эффективности системы.

Далее рассмотрим методику количественной оценки целесообразности передачи функций организации на аутсорсинг. Предлагаемая методика состоит из нескольких этапов (рисунок 2).



Рис. 2. Основные этапы проведения оценки целесообразности передачи функций организации на аутсорсинг [5].

Источник: составлено Курбановым А.Х. по результатам исследования Овчаренко А.В.

Методика основана на сравнительной оценке наиболее значимых характеристик выполнения обеспечивающих функций для двух вариантов: инсорсинга и аутсорсинга. Для такой оценки формируется комплекс нормативных показателей, позволяющих определить качество и стоимость выполнения функции.

На первом этапе осуществляется выделение функций для передачи на аутсорсинг. На втором – производится формирование набора показателей для оценки качества и

стоимости исполнения функций. Далее для каждого показателя качества выполнения передаваемой функции определяются два нормативных значения:

F_n^{\min} – минимально приемлемое значение показателя для удовлетворительного

выполнения функции;

F_n^{\max} – максимальное значение показателя, соответствующее наилучшим

стандартам выполнения функции.

На четвертом этапе рассчитывается фактический уровень качества выполнения функции путем определения для каждого показателя соответствующего индекса:

$$I_n = \frac{F_n^{\text{факт}} - F_n^{\min}}{F_n^{\max} - F_n^{\min}}, \quad (1)$$

где I_n – индекс изменения фактического значения показателя F_n по сравнению с нормативным значением;

$F_n^{\text{факт}}$ – фактическое значение n -го показателя качества выполнения функции.

Использование индексных показателей, значения которых заключены в интервале $[0; 1]$ дает возможность сравнивать различные качественные характеристики функции и сформировать интегральный показатель для оценки целесообразности передачи её на аутсорсинг.

Интегральный показатель оценки целесообразности аутсорсинга/инсорсинга функции формируется как среднеарифметическое частных нормативных показателей. Он определяется на пятом этапе методики по зависимости:

$$I = \frac{1}{N} \times \sum_{n=1}^N I_n, \quad (2)$$

где I – интегральный индекс целесообразности аутсорсинга/инсорсинга функции;

N – количество частных нормативных показателей качества выполнения функции.

Далее интегральный индекс целесообразности аутсорсинга/инсорсинга рассчитывается для каждого из двух альтернативных вариантов выполнения функции: инсорсинга либо аутсорсинга. Тот вариант, для которого значения интегрального индекса больше, является для организации наиболее предпочтительным.

Следует отметить, что предлагаемая методика может быть рекомендована для использования различными организациями независимо от формы собственности и сферы

деятельности. Однако если речь идет о реализации крупных аутсорсинговых проектов, то возможно применение специальных алгоритмов, основанных на проведении экспертных оценок.

Список литературы

1. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 112 с.
2. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // *Управленческое консультирование*. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 3. – С. 123–132.
3. Котляров И.Д. Аутсорсинг и иные формы межфирменной кооперации : анализ отличий // *Бухучет в строительных организациях*. – 2011. – № 1. – С. 41–43.
4. Мухина И.С. К вопросу о целесообразности использования аутсорсинга организацией // *Корпоративный менеджмент*. – 2010. – № 3. – С. 143–148.
5. Овчаренко А.В. Индексный метод оценки целесообразности использования аутсорсинга // *Логистика: современные тенденции развития : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф.* 15, 16 апреля 2010 г. / ред. кол.: В.С. Лукинский. – СПб. : СПбГИЭУ, 2010. – С. 121–125.
6. Овчаренко А.В. Выбор стратегии аутсорсинга в продовольственных логистических системах: дис. ... канд. экон. наук. – Ростов н/Д : ГОУ ВПО КГУ, 2011. – С. 96–107.
7. Плотников В.А. Обеспечение конкурентоспособности российского предпринимательства // *Экономика и управление*. – 2009. – № 10. – С. 23–26.
8. Первов П.А. Методика обоснования управленческих решений по целесообразности применения на предприятии механизма аутсорсинга // *Вопросы управления*. – 2009. – № 11 (140). – С. 55–59.

Рецензенты:

Плотников В.А., д.э.н., профессор кафедры общей экономической теории, ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов», г. Санкт-Петербург.

Серба В.Я., д.воен.н., профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, ФГБОУ ВПО «Военная академия тыла и транспорта им. генерала армии А.В. Хрулева», г. Санкт-Петербург.