

## ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА

Казанцева Л.С.

*ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения», Хабаровск, Россия (680021, г. Хабаровск, ул. Серышева, д. 47), e-mail:ludkaz@list.ru*

Изучая опыт отечественных предприятий, применяющих аутсорсинг, выявлены следующие проблемы: ухудшение психологического климата в коллективе предприятия-заказчика (поскольку данная форма трудовых отношений многим работникам непонятна и неизвестна); ухудшение корпоративной культуры на предприятии-заказчике вследствие прихода заемных работников из аутсорсинговых предприятий; отсутствие своевременного предотвращения снижения качества выпускаемой продукции; причинение ущерба от неверных действий заемных работников; негативное отношение со стороны контролирующих органов вследствие отсутствия четкой нормативной базы, регламентирующей аутсорсинговую деятельность; улучшение экономических показателей за счет применения аутсорсинга, а не благодаря внедрению новых технологий, техники, организации труда и т. д.; отсутствие профсоюзных организаций в аутсорсинговых компаниях; экономическая и профессиональная деградация, а также социальная незащищенность работников аутсорсинговых предприятий. Есть еще сложный аспект применения аутсорсинга – это сложность разработки методики оценки его эффективности. Измерение можно получить с помощью различных исследований: финансового, управленческого, социально-экономического, экономико-статистического, маркетингового, инвестиционного, функционально-стоимостного, логистического и других видов анализа. Однако данные исследования характеризуют работу фирмы в прошлом и не дают представления о том, как улучшить работу в будущем. Все эти методы основаны на фактах, которые уже произошли. Проведенное нами сопоставление инструментов и методов оценки эффективности деятельности предприятия позволило определить возможность и целесообразность применения Сбалансированной системы показателей для оценки эффективности применения аутсорсинга. Концепция Сбалансированной системы показателей отличается от других концепций тем, что стратегия компании охватывает набор и финансовых, и нефинансовых показателей, при этом каждый показатель является звеном в цепи причинно-следственных связей между индикаторами уже сделанного и показателями того, что будет сделано.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутсорсинговая деятельность, сбалансированная система показателей, концепция шесть сигм.

## DEVELOPING TOOLS FOR EFFECTIVE OUTSOURCING

Kazanceva L.S.

*FarEastern State University of Railways, Habarovsk, Rossija (680021, g. Habarovsk, ul. Serysheva d. 47), e-mail:ludkaz@list.ru*

Studying the experience of domestic enterprises using outsourcing, revealed the following problems: the deterioration of the psychological climate in the collective enterprise-customer (since this form of employment, many workers incomprehensible and unknown); deterioration of the corporate culture at the customer company due to the arrival of workers from outsourcing companies; lack of timely prevention of decline in the quality of products; damage from incorrect actions agency workers; negative attitude of the regulatory authorities due to lack of a clear regulatory framework governing the outsourced activities; improved economic performance through the use of outsourcing, and not due to the introduction of new technologies, equipment, labor, etc.; lack of trade union organizations in outsourcing companies; economic and professional degradation and lack of social protection of workers outsourcing companies. There are difficult aspects of outsourcing – is the complexity of developing methodology for assessing its effectiveness. Measurement can be obtained through various studies: financial, administrative, social, economic, economic-statistical, marketing, investment, activity-based costing, logistics and other analysis. However, these studies characterize the performance of the firm in the past and not give an idea about how to improve in the future. All these methods are based on the facts that have already occurred. We conducted a comparison of tools and a method to assess the effectiveness of the company has allowed determining the possibility and expediency of using Balanced Scorecard to evaluate the effectiveness of outsourcing. Balanced Scorecard concept differs from other concepts that covers the company's strategy and set of financial and non-financial indicators, each indicator is a link in the chain of causality between the indicators already made and indicators that will be done.

Keywords: outsourcing, outsourcing work, the Balanced Scorecard, Six Sigma.

В целях повышения эффективности работы любого предприятия, успешного развития конкурентного бизнеса и его адаптации к меняющимся рыночным условиям необходима перестройка не только методов и форм хозяйствования, но и принятие новых концептуальных решений, принципов ведения бизнеса и его структурной организации. Комплексным решением этих проблем, по мнению зарубежных и отечественных специалистов в области менеджмента, служит аутсорсинг как стратегическое решение, направленное на реструктуризацию компании с передачей отдельных функций или целых бизнес-процессов внешним исполнителям.

На данный момент аутсорсинг применяется на многих российских предприятиях. При использовании аутсорсинга на отечественных предприятиях планируется достижение следующих целей: повышение экономической эффективности и снижение издержек хозяйственной деятельности; снижение потребности в инвестициях на развитие непрофильных видов деятельности; создание условий для удовлетворения сезонной потребности в дополнительном персонале; повышение качества выполняемых работ, услуг, переданных на аутсорсинг. Однако основной причиной внедрения аутсорсинга является стремление снизить затраты при одновременном улучшении качества предоставляемых услуг.

При всех достоинствах аутсорсинг может проявлять себя и с негативной стороны. Это происходит в силу того, что при передаче сторонним поставщикам точно не определено, что нужно передавать, а что оставлять «внутри» компании, поэтому с настоящей необходимостью требуется точно описать процесс, а также используемые ресурсы, и оценить эффективность аутсорсинга.

Кроме того, во многих средствах массовой информации чаще всего описывается опыт компаний, успешно осуществивших проекты по аутсорсингу, и, наоборот, мало освещаются неудачные попытки. Это связано с тем, что многие компании не хотят распространять информацию о неудачных попытках реализации (вывода) каких-либо функций на аутсорсинг, чтобы не подорвать свою деловую репутацию. По данным Deloitte Consulting, из 25 крупных организаций с общим объемом аутсорсинговых контрактов в 50 млрд долл. 70 % имели отрицательный опыт работы с аутсорсинговыми компаниями, 44 % не получили ожидаемого уменьшения издержек, а одна из четырех компаний вообще возвратила переданные функции. Около 80 % опрошенных указали, что самой распространенной проблемой являются скрытые расходы вследствие отсутствия доступа к структуре цен и издержек фирмы-исполнителя, 62 % – увеличение управленческого штата и 57 % – отсутствие возможности высвобождения внутренних ресурсов для других проектов. Эти факты свидетельствуют, что упрощение процесса управления компанией и экономия средств с помощью аутсорсинга является мифом.

Изучая опыт отечественных предприятий, применяющих аутсорсинг, выявлены следующие проблемы: ухудшение психологического климата в коллективе предприятия-заказчика (поскольку данная форма трудовых отношений многим работникам непонятна и неизвестна); ухудшение корпоративной культуры на предприятии-заказчике вследствие прихода заемных работников из аутсорсинговых предприятий; отсутствие соглашений о разделении ответственности между предприятием-заказчиком и аутсорсинговым предприятием в вопросах обеспечения охраны труда и техники безопасности, отсутствие профессиональной подготовки и переподготовки кадров на аутсорсинговых предприятиях; потеря управляемости производственными процессами; утрата конфиденциальной информации; отсутствие своевременного предотвращения снижения качества выпускаемой продукции; причинение ущерба от неверных действий заемных работников; негативное отношение со стороны контролирующих органов вследствие отсутствия четкой нормативной базы, регламентирующей аутсорсинговую деятельность; улучшение экономических показателей за счет применения аутсорсинга, а не благодаря внедрению новых технологий, техники, организации труда и т. д.; отсутствие профсоюзных организаций в аутсорсинговых компаниях; экономическая и профессиональная деградация, а также социальная незащищенность работников аутсорсинговых предприятий.

Есть еще один сложный аспект применения аутсорсинга – это сложность разработки методики оценки его эффективности. Измерение можно получить с помощью различных исследований: финансового, управленческого, социально-экономического, экономико-статистического, маркетингового, инвестиционного, экономико-экологического, функционально-стоимостного, логистического и других видов анализа. Однако данные исследования характеризуют работу фирмы в прошлом и не дают представления о том, как улучшить работу в будущем. Все эти методы основаны на фактах, которые уже произошли.

Проведенное нами сопоставление инструментов и методов оценки эффективности деятельности предприятия позволило определить возможность и целесообразность применения Сбалансированной системы показателей (далее – ССП) для оценки эффективности применения аутсорсинга. Концепция ССП отличается от других концепций тем, что стратегия компании охватывает набор и финансовых, и нефинансовых показателей, при этом каждый показатель является звеном в цепи причинно-следственных связей между индикаторами уже сделанного и показателями того, что будет сделано.

Технология внедрения ССП аутсорсинга имеет свои специфические особенности, которые обусловлены тем, что аутсорсинговые предприятия и предприятия-заказчики являются юридически независимыми предприятиями, однако, если заказчик передал какой-либо процесс на внешнее исполнение аутсорсеру, то заказчик должен гарантировать

выполнение переданных функций или бизнес-процессов и обеспечить управление такими процессами в соответствии с предъявляемыми требованиями. В связи с этим возникает необходимость в достижении синергизма между аутсорсинговыми предприятиями и предприятиями-заказчиками, который может быть достигнут только при условии эффективного взаимодействия, где основным фактором успеха служит высокая удовлетворенность клиентов. Процесс создания ССП аутсорсинга для участников аутсорсинговых взаимоотношений целесообразно проводить в четыре этапа (рис. 1).

На первом этапе в целях создания условий для разработки и внедрения ССП аутсорсинга необходимо определить место ССП во взаимоотношениях между аутсорсером и заказчиком. ССП должна базироваться на уже разработанной стратегии и служить инструментом ее внедрения. При этом необходимо провести стратегический анализ аутсорсинга и сформировать перспективу развития аутсорсинга на будущее.

В связи с тем, что аутсорсинг чаще применяют предприятия, для которых характерен большой набор стратегий и стратегических целей, то предлагается для ССП аутсорсинга спланировать новые цели, которые удовлетворяли бы всех участников аутсорсинговых взаимоотношений.

Целесообразно для осуществления координации работ по созданию, внедрению и управлению ССП аутсорсинга сформировать проектную команду, в которой должны быть задействованы работники из числа ведущих менеджеров предприятия-заказчика и аутсорсинговых предприятий.

Далее необходимо разработать подробный план реализации ССП аутсорсинга. Сбалансированная система показателей может быть не единственной системой управления на предприятиях, участвующих в аутсорсинге. Чтобы избежать конкуренции между ССП аутсорсинга и применяемыми системами управления, следует точно определить цели, задачи, требования, область применения и проблемные сферы существующих систем. После установления всех параметров необходимо выбрать такую структуру ССП аутсорсинга, которую можно интегрировать в повседневную деятельность предприятия для достижения синергетического эффекта от применения различных систем.

Важной задачей, которую должна решить проектная команда до начала создания ССП аутсорсинга, является выявление и оценка критических факторов успеха, т. е. факторов, затрудняющих или препятствующих внедрению ССП аутсорсинга.



Рис. 1. Структурная схема построения Сбалансированной системы показателей аутсорсинга, применяемого на железнодорожном транспорте

Второй этап – проведение стратегического анализа аутсорсинга, на котором необходимо оценить существующую стратегию аутсорсинга, которая уже определена; проанализировать стратегические намерения участников аутсорсинговых взаимоотношений, которые можно оценить различными инструментами анализа. Одним из наиболее подходящих инструментов для уточнения сформированной стратегии и определения стратегических целей аутсорсинга, а также ключевых позиций базовой стратегической ориентации аутсорсинга является SWOT-анализ.

На третьем этапе проводится разработка ССП аутсорсинга, где необходимо определить стратегические цели, которые переводят стратегию в набор точных и ясных целевых формулировок, соответствующих той или иной перспективе. От того, как будут сформулированы стратегические цели, которые являются основой построения ССП аутсорсинга, зависит вся дальнейшая работа по ее построению.

Далее необходимо определить перспективы и сформировать карту стратегии, с помощью которой определяются и регистрируются причинно-следственные связи между перспективами, а также производится описание стратегических целей аутсорсинга и определение подконтрольных показателей.

На основании результатов проведенных исследований Каплан и Нортон доказали, что все компании, успешно внедрившие ССП, учитывали, как минимум, четыре перспективы. На практике, с ростом распространения концепции ССП, набор перспектив может изменяться, поскольку он всегда индивидуален, зависит от специфики компании, более того, не существует универсально правильных перспектив.

При выборе перспектив для каждого вида аутсорсинга предлагается предприятие рассматривать в соответствии с методологией исследования объектов как систем (системный подход). В данном случае предприятие-заказчик рассматривается как система с наличием компонентов «выхода», «входа», обратной связи, внешней среды, процесса.

Если предприятие-заказчик рассматривается как система с наличием основных элементов принципа «черный ящик» системного подхода, следовательно, аутсорсинг может быть представлен в двух выходных данных: с одной стороны, процесс аутсорсинга является конечной продукцией, поставляемой потребителю, а с другой – процесс аутсорсинга является входными данными технологического процесса заказчика.

Основываясь на данном утверждении, целесообразно поделить аутсорсинг на группы. Такое деление даст возможность установить общие для всех и специфические для каждой из групп требования, уточнить стратегию для отдельной группы и направления ее развития, что в свою очередь поможет определить перспективы и показатели для конкретной группы.

Для того чтобы однозначно оценить содержание стратегических целей, а также степень достижения целей, необходимо выбрать соответствующие показатели. При создании ССП аутсорсинга необходимо рассмотреть множество показателей, которые уже на раннем этапе позволят определить, какие из них должны быть включены в систему. Далее необходимо определить целевые значения показателей. Стратегическая цель будет считаться полностью выстроенной только после установления целевого значения каждого показателя, входящего в ССП аутсорсинга.

Для каждой группы аутсорсеров нами предлагается установить следующие перспективы:

- для аутсорсинга, являющегося конечной продукцией, поставляемой потребителю, перспективу «Финансы» заменить перспективой «Выгодность»; «Клиенты» – на перспективу «Удовлетворенность клиентов»; «Процессы» – на перспективу «Качество»; «Обучение и рост» – на перспективу «Потенциал»;
- для аутсорсинга, являющегося входными данными технологического процесса заказчика, перспективу «Финансы» заменить на перспективу «Выгодность»; «Клиенты» – на перспективу «Лучшие партнеры»; «Процессы» – на перспективу «Превосходство в процессах»; перспективу «Обучение и рост» – на перспективу «Потенциал».

Цель перспективы «Выгодность» – создание эффективных взаимовыгодных отношений и получение от дальнейшего применения аутсорсинга экономического эффекта.

Цель перспективы «Удовлетворенность клиентов» – максимизация степени удовлетворенности клиента. Она показывает не только то, насколько потребитель удовлетворен качеством услуги или товара, но и насколько его устраивает цена, условия, в которых реализуется товар или услуга, обслуживающий персонал и т.д.

Цель перспективы «Качество» – удовлетворить установленные и предполагаемые требования потребителя. При этом под объектом качества может пониматься как продукция (товары или услуги), процесс ее производства, так и производитель (организация, система или даже отдельный работник). Наиболее существенным для качества является, чтобы произведенная продукция при тестировании удовлетворяла набору требований, качественно производилась, и каждый работник был обучен качественному производству.

Цель перспективы «Потенциал» – создать необходимую инфраструктуру, которая служила бы не только реализации существующей стратегии, но создавала бы предпосылки для будущего развития, изменения и адаптации. Ресурсами перспективы «Потенциал» являются: сотрудники, знания, инновации, инновационный потенциал, креативность, технологии, информация и информационные системы.

Цель перспективы «Лучшие партнеры» – создать стабильные и выгодные долгосрочные взаимоотношения, основанные на доверии и лояльности партнеров.

Цель перспективы «Превосходство в процессах» – повышение оперативной и стратегической производительности организации-исполнителя, улучшение позиции по отношению к конкурентам, снижение затрат, стремление к совершенствованию технологий, которые имеют непосредственное отношение к передаваемым функциям.

Нами предлагаются такие целевые значения показателей перспектив, как «Превосходство в процессах» и «Качество», разработать с использованием концепции «Шесть сигм». Установленные целевые значения показателей позволят устранить конкретные дефекты и причины их появления, что в свою очередь поможет получить дополнительный эффект от аутсорсинга всем участникам процесса.

Последним шагом при создании ССП аутсорсинга является разработка стратегических мероприятий. Здесь необходимо определить, какие стратегические мероприятия можно и нужно реализовать в первую очередь, а какие в дальнейшем. После оценки ресурсов и расстановки приоритетов можно разработать план действий с подробным описанием каждого мероприятия.

Последним и самым сложным этапом является обеспечение применения ССП аутсорсинга всеми участниками аутсорсинговых взаимоотношений.

На данном этапе необходимо выбрать модель постановки ССП аутсорсинга. Полагаем, что при внедрении ССП аутсорсинга целесообразно воспользоваться концепцией этапов. Разумеется, что внедрение любой системы управления – это стресс не только для компании, но и для любого сотрудника. Поэтому важным моментом, способствующим успешному осуществлению проекта, является полученный положительный опыт уже на первом этапе внедрения ССП аутсорсинга. Для того чтобы ССП аутсорсинга действовала не как система показателей, а как концепция менеджмента, необходимо внедрить ее во все системы, существующие на предприятии (управление, планирование, отчетность, учет).

Предложенный алгоритм построения сбалансированной системы показателей аутсорсинга позволит не только оценивать эффективность аутсорсинга, применяемого на предприятиях, но и строить взаимовыгодные партнерские отношения между всеми участниками аутсорсинга на долгосрочной основе.

### **Список литературы**

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.

2. Бравар Жан-Луи, Морган Роберт. Эффективный аутсорсинг : понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений: пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Каплан Роберт, Нортон Дэвид. Сбалансированная система показателей : От стратегии к действию : пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп–Бизнес», 2006. – 320 с.
4. Колесников, С.Н. Управление качеством и ИСО 9000 [Электронный ресурс] // CITForum.ru. Режим доступа: <http://citforum.ru/cfin/articles/iso9000.shtml> (дата обращения 28.06.13).
5. Леонтьев Р.Г., Казанцева Л.С. Особенности эффективного применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте : монография. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2011. – 167 с.
6. Панде С., Холп Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 158 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения : учебник для вуза. – М. : ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 1999. – 240 с.

**Рецензенты:**

Резанов В.К., д.э.н., профессор, профессор кафедры «Производственный менеджмент» Тихоокеанского государственного университета, г. Хабаровск.

Леонтьев Р.Г., д.э.н., профессор, главный научный сотрудник Вычислительного центра Дальневосточного отделения Российской Академии Наук, г. Хабаровск.