

7. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

7.1. АУТСОРСИНГ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: АЛГОРИТМЫ И МЕХАНИЗМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Сорокина Я.С., аспирант, ведущий инженер

Лаборатория микроэкономического анализа и моделирования Центрального экономико-математического института Российской Академии наук, г. Москва

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Приводится обзор, систематизация и анализ однокритериальных и многокритериальных моделей принятия решения об аутсорсинге, сформулированы их основные достоинства и недостатки. Предложен обобщенный алгоритм принятия решения об аутсорсинге. Наглядно представлено, какие этапы обобщенного алгоритма охватывают существующие модели, а какие нет.

С развитием современных форм организации деятельности промышленного предприятия аутсорсинг производственных процессов является одним из эффективных инструментов повышения конкурентоспособности и адаптации к стремительно меняющимся рыночным условиям.

Внедрение аутсорсинга в практическую деятельность промышленных предприятий зачастую не приводит к запланированным результатам. Для достижения максимального эффекта от применения аутсорсинга менеджменту предприятия необходимо определить алгоритм, который позволит идентифицировать какие процессы должны быть переданы на аутсорсинг, а какие рационально осуществлять своими силами, то есть разграничить аутсорсинг и инсорсинг.

Таблица 1

ОДНОКРИТЕРИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ОБ АУТСОРСИНГЕ

Автор	Критерий	Сущность подхода
Р.Р. Баширзаде	Качество или стоимость аутсорсинговых услуг	Принятие решения на основе индексного показателя по выбранному критерию
С.В. Пименов	Рентабельность	Сравнение рентабельности производства до и после передачи на аутсорсинг
Б.А. Аникин, И.Л. Рудая, Р.В. Мак Айвор [1, с. 247]	Затраты на бизнес-процесс	Сравнение затрат отдельных процессов до аутсорсинга и после
С.М. Казанцева	Затраты	Сравнение затрат на инсорсинг и аутсорсинг
С. Зацепя	Затраты на персонал	Сравнение затрат на внутренний и внешний персонал
Б.А. Аникин	Качество/компетенция	Принятие решения на основе сравнения уровня

Автор	Критерий	Сущность подхода
		качества и компетенций до и после передачи на аутсорсинг

Современные авторы предлагают большое количество методик принятия решений об аутсорсинге, среди которых можно выделить два вида: однокритериальные и многокритериальные. Однокритериальные методики стали применяться гораздо раньше, среди их авторов можно выделить Р.Р. Баширзаде, С.В. Пименов, Б.А. Аникин, И.Л. Рудая, Р.В. Мак Айвор, С.М. Казанцева (табл. 1).

Особенностью однокритериальных подходов является то, что в них рассматривается только один критерий, как правило сравниваются затраты на производство in house, другими словами – инсорсинг с затратами на аутсорсинг.

Используя однокритериальную методику, менеджеры компаний полагают, что аутсорсинг следует внедрять в том случае, если затраты на него будут значительно меньше чем при собственном производстве.

На практике предприятия сталкиваются с тем, что экономия, связанная с передачей бизнес-процесса аутсорсеру, не приводит к снижению затрат в целом на аутсорсинг. Например, в отчете компании Deloitte в 2015 г. были перечислены скрытые затраты, связанные с внедрением аутсорсинга [10, с. 711], среди которых:

- транзакционные издержки – 1-2%;
- затраты, связанные с передачей критических знаний аутсорсеру, – 5-7%;
- транспортные и расходы на доставку – 2-3%;
- расходы, связанные с перемещением бизнес-процесса, – 1-2%;
- расходы на связь – 1-3%;
- управление, затраты на изменение бизнес-процесса – 0-30%;
- общие расходы – 10-47%.

Еще одной особенностью однокритериальных методик является то, что в них не рассматриваются такие важные риски перехода на аутсорсинг, как зависимость от компании-аутсорсера, утрата контроля над переданным на сторону процессом, невозможность в полной мере оценить качество выполнения процесса.

Тем не менее, однокритериальные методики могут быть использованы для получения первичной информации на начальных этапах принятия решения о передаче бизнес-процесса на аутсорсинг. Обобщенный алгоритм принятия решения о передаче процесса на аутсорсинг на предприятии включает в себя следующие этапы (табл. 2).

Однокритериальные методики не охватывают все этапы обобщенного алгоритма анализа целесообразности внедрения аутсорсинга на предприятии. По мнению И.Д. Котлярова, для принятия решения о передаче бизнес-процессов на исполнение поставщику необходимо применять многокритериальные и однокритериальные методики одновременно [4, с. 89]. Однокритериальные методы дают бесспорный и наглядный результат для принятия решения о дальнейшем анализе проблемы, а последующее приме-

нение многокритериальных моделей дает наиболее полное представление и охватывает сразу несколько этапов анализа целесообразности внедрения аутсорсинга на предприятии.

В научной литературе встречается множество различных многокритериальных подходов к принятию решения об аутсорсинге. В данной работе были рассмотрены модели аутсорсинга, предложенные такими авторами, как С.Ю. Ившин [2, с. 70], И.Д. Котляров [4, с. 88], Б.А. Аникин, Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина и И.А. Москвина [9, с. 135], Д.В. Хлебников, А.Х. Курбанова и В.А. Плотникова и таких компаний, как McKinsey / GeneralElectric, Pricewaterhousecoopers.

Алгоритм принятия решения о передаче на аутсорсинг определенных бизнес-процессов, предложенный С.Ю. Ившиным, включает в себя подробную детализацию стоимости бизнес-процессов, планируемых к передаче на исполнение стороннему поставщику; разрабатывается стратегия реструкту-

ризации бизнес-процесса и план снижения затрат на собственное производство. Если реализация этого плана привела к снижению затрат и обеспечила достижение тех целей, для которых планировалось внедрение аутсорсинга, передачи их на сторону не осуществляется, так как, по мнению автора, аутсорсинг сопровождается большими рисками и требует больших затрат на их минимизацию. Если желаемые цели не были достигнуты, требуется изучение ситуации на рынке: необходимо проанализировать возможности аутсорсеров, а также затраты на те бизнес-процессы, которые будут переданы поставщику для их выполнения. В завершение автор предлагает провести сравнение собственных мощностей предприятия с предложениями компаний-аутсорсеров по стоимости и качеству выполнения соответствующих работ и услуг [2, с. 71]. Следует отметить, что предложенный алгоритм наиболее полно охватывает все этапы обобщенного алгоритма.

Таблица 2

**ОБОБЩЕННЫЙ АЛГОРИТМ АНАЛИЗА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ
ВНЕДРЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ¹**

Анализ текущего состояния предприятия	Производить или покупать?	Экономическое обоснование аутсорсинга	Поиск потенциальных поставщиков	Выбор поставщика	Анализ выполнения контракта	Анализ результатов
Анализ конкуренции	Структуризация основных и вспомогательных функций и бизнес-процессов	Анализ рисков аутсорсинга [6, с. 30]	Анализ рынка услуг аутсорсинга	Разработка методики оценки и номинации поставщика	Создание рабочей группы	Оценка эффективности внедрения аутсорсинга на предприятии
Выбор стратегических приоритетов [8, с. 26]	Выбор формы организации отношений с аутсорсером (внешний, внутренний) с учетом стратегических интересов и возможностей компании			Количественное обоснование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов	Запрос предложений потенциальных поставщиков услуг (request for proposals, RFP) [3, с. 7]	
	Принятие стратегического решения об использовании аутсорсинга как альтернативы развитию внутренних ресурсов компании	Оценка предложений аутсорсеров	Разработка и согласование текста контракта (соглашения об аутсорсинге)			
Выявление бизнес-процессов для принятия решения об аутсорсинге	Качественное обоснование аутсорсинга отдельных функций или бизнес-процессов	Моделирование аутсорсинга		Запрос информации (request for information, RFI) у потенциальных поставщиков услуг	Интеграция в рамках контракта	Анализ перспектив развития аутсорсингового соглашения
	Выявление ключевых компетенций			Выбор партнера-аутсорсера	Координация и контроль совместной деятельности	
	Анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз аутсорсинга					

Если по результатам экспертных оценок критериев решение попадает в верхние левые квадраты, то инвестиции с большей вероятностью будут оправданы. Ячейки матрицы, расположенные по диагонали от

нижнего левого угла к верхнему правому углу, имеют нейтральное значение, но требуют осторожности при вложении средств. Одним из решений для трех квадратов в нижнем правом углу является аутсорсинг.

¹ Примечание к табл. 2. Источник: разработано автором, модель принятия решений об аутсорсинге McKinsey/GeneralElectric представлена в виде матрицы, в столбцах и строках которой отображены критерии (см. рис. 1).

Данная модель универсальна для принятия инвестиционных решений, однако на практике она нередко используется именно для принятия решений об аутсорсинге.

В отличие от модели McKinsey / GeneralElectric, модель, предложенная Н.К. Моисеевой, О.Н. Малютиной и И.А. Москвиной [9, с. 201], используется для анализа перспектив аутсорсинга и строится на основе двух факторов: уровень стратегической важности и уровень компетентности по бизнес-процессу (рис. 2).

Сила бизнеса	Высокая	1 - Развитие и сотрудничество с лидерами	2 - Инвестиции в активы, выборочный «сбор урожая»	3 - Стратегия «сбора урожая»
	Средняя	4 - Инвестирование в развитие	5 - Стратегия сегментирования и выборочное инвестирование	6 - «Сбор урожая при постоянном контроле»
	Низкая	7 - Выборочное инвестирование или уход с рынка	8 - Уход с рынка или сокращение инвестиций	9 - Быстрый уход с рынка или атака конкурентов
		Хуже	На уровне	Высокое
Привлекательность отрасли				

Рис. 1. Модель принятия решений об аутсорсинге McKinsey / GeneralElectric

Стратегическая важность определяется количеством ключевых факторов успеха, на которые влияет бизнес-процесс. Уровень компетентности находится на основе экспертного метода и имеет четыре варианта оценки:

- **A** – высокая оценка,
- **B** – средняя оценка,
- **C** – низкая оценка,
- **D** – неудовлетворительная оценка.

Стратегическая важность	n	средний	низкий	высокий	высокий
	...	средний	низкий	низкий	высокий
	2	средний	средний	низкий	высокий
	1	средний	средний	низкий	высокий
Уровень компетентности по бизнес-процессу					

Рис 2. Модель принятия решения Н.К. Моисеевой, О.Н. Малютиной и И.А. Москвиной

Бизнес-процессы, попавшие в высокую зону, требуют более подробного анализа. Стратегическая значимость передачи бизнес-процесса в аутсорсинг определяется по следующим условиям:

- процесс не относится к основному виду деятельности компании – 3 балла;
- качество и требования к нему невысоки – 2 балла;
- высокий уровень стандартизации – 2 балла;
- довольно низкая взаимозависимость функций;
- совместимость информационной системы – 1 балл;

- перспектива улучшить организацию процессов за счет аутсорсинга – 1 балл.

После чего баллы суммируются и принимается решение о целесообразности аутсорсинга (рис. 3).

В настоящее время большую популярность приобрели модели консалтинговых компаний, так, например, модель Pricewaterhousecoopers, построена на следующих факторах: конкурентная среда совершения той или иной операции и стратегическая значимость операции.

Уровень стратегической важности компетенций	Высокий	4-Неполные или зрелые компетенции Частичный аутсорсинг	3-Развитие собственных компетенций Инсорсинг
	Низкий	1-Слабые компетенции Полный аутсорсинг	2-Возможность приобретения компетенций в будущем Частичный аутсорсинг
		Низкое	Высокое
Качество компетенций/работ/услуг			

Рис. 3. Механизм суммирования и принятия решений

Модель принятия решения об аутсорсинге, предложенная аналитиками компании Pricewaterhousecoopers (рис. 4), аналогична вышеперечисленным моделям, но предусматривает четыре варианта передачи процесса на выполнение специализированной компании (аутсорсинг). К ним относятся:

- первый вариант – реорганизация;
- второй - аутсорсинг;
- третий – дальнейший анализ;
- четвертый – оставить все без изменений.

Среда	Конкурентная	Оставить все как есть	?
	Неконкурентная	Реорганизовать	Аутсорсинг
		Стратегическая	Нестратегическая
Стратегическая значимость			

Рис. 4. Модель Pricewaterhousecoopers

В модели Д.В. Хлебникова рассматриваются два критерия: важность стратегии предприятия и важность рыночной ценности. Таким, образом, формируется девять отдельных полей по результатам, анализа которых доступно:

- создавать и вступать в альянс – поле 1;
- развивать и защищать – поле 2;
- защищать и выделять – поле 3;
- вступать в альянс – поле 4;
- делать самому и развивать – поле 5;
- делать самому и продавать – поле 6;
- ликвидировать и покупать на рынке – поле 7, 8;

- выделять и продавать – поле 9 (рис. 5).
- Одним из этапов принятия решения об аутсорсинге является исследование рынка аутсорсинговых услуг. Данный этап подробно описан в работе А.Х. Курбанова, В.А. Плотникова. Их методика заключается в использовании информационно-аналитической системы анализа рынка аутсорсинговых услуг. Такая система состоит из анализа внутренней системы отчетности, системы исследований рынков, базы данных потенциальных и реальных клиентов, методики оперативного отслеживания эффективности аутсорсинговых отношений, а также банков статистики и моделей (рис. 6).

Стратегическая важность	Высокая	1-создавай и вступай в альянс	2- развивай и защищай	3-защитай и выделяй
	Средняя	4-вступай в альянс	5-делай сам и развивай	6-делай сам и продвай
	Низкая	7-ликвидируй и покупай на рынке	8-ликвидируй и покупай на рынке	9-выделяй и продавай
		Выше	Равно	Ниже
Уровень компетентности				

Рис. 5. Модель Д.В. Хлебникова²



Рис. 6. Информационно-аналитическая система модели аутсорсинга³

По мнению авторов А.Х. Курбанова и В.А. Плотникова информационно-аналитическая система для анализа рынка позволит вывести информированность о рынке и клиентской базе на новый уровень, диверсифицировать риски и принять эффективное решение об аутсорсинге бизнес процесса [4, с. 90].

Проанализировав вышеперечисленные многокритериальные модели можно сделать следующие выводы:

- ни одна модель не учитывает одновременно качественные и количественные критерии реализации бизнес-процесса внутри предприятия и его передачи на аутсорсинг, что не позволяет точно и объективно принять решение и оценить целесообразность применения аутсорсинга;
- в основе большинства моделей лежит алгоритм матричного анализа;
- во всех рассмотренных алгоритмах прослеживается тенденция применения одних и тех же критериев для принятия решения о передаче функции на аутсорсинг (например, затраты, величина издержек аутсорсинга; в случае многокритериальных подходов используется несколько критериев);
- многокритериальные алгоритмы имеют особенность, которая заключается в том, что для промышленного предприятия небольшое ухудшение одного параметра при значительном улучшении другого является допустимым (например, ситуация, когда при незначительном росте стоимости сырья, качество продукции значительно повышается, что является приемлемым для предприятия, если целью аутсорсинга задавалось повышение качества);
- в моделях не содержится конкретных рекомендаций, этапов и последовательных шагов для их применения;
- ни одна из рассмотренных моделей не может быть самостоятельно применена менеджментом промышленного предприятия, так как требует высокой степени профессионализма и наличия специальных навыков их применения для принятия решения или привлечения сторонних экспертов и консультантов;
- большинство моделей рассматривает выбор из двух альтернатив: аутсорсинг и инсорсинг, не рассматривая сравнение нескольких вариантов аутсорсинга у разных поставщиков.

Учитывая обобщенный процесс принятия решения об аутсорсинге, можно сказать, что ни один из вышеперечисленных алгоритмов не охватывает сразу все этапы принятия решения (табл. 3).

Таблица 3

ЭТАПЫ АНАЛИЗА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ⁴

Автор методики	Этапы анализа
----------------	---------------

² Примечание к рис. 5. Подробнее см.: Хлебников Д.В. Аутсорсинг как инструмент снижения затрат и оптимизации бизнес-системы.

³ Примечание к рис. 6. Источник: разработано А.Х. Курбановым и В.А. Плотниковым на основе результатов исследований Ф. Котлера.

⁴ Примечание к табл. 3: х – методика автора предусматривает этап; свободные клетки – этапа в методике автора нет.

	анализ текущего состояния предприятия	производить или покупать?	экономическое обоснование аутсорсинга	поиск потенциальных поставщиков	выбор поставщика	анализ выполнения контракта	анализ результатов
С.Ю. Ившин [2, с. 69]	x	x	x	x			
И.Д. Котляров [4, с. 89]		x	x				
Б.А. Аникин							
McKinsey / GeneralElectric							
Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина, И.А. Москвина [9, с. 137]	x	x	x	x	x		x
Pricewaterhousecoopers [7, с. 80]	x						
Д.В. Хлебников	x						
А.Х. Курбанов [5, с. 158] и В.А. Плотников		x	x	x	x	x	x

Рассмотрев существующие современные алгоритмы принятия решения об аутсорсинге, а также принимая во внимание особенности организации аутсорсинга на промышленных предприятиях, можно сделать вывод о том, что все рассмотренные методики не обеспечивают компетентный анализ и не являются совершенным инструментом для принятия решения самостоятельно руководителями малых и средних предприятий.

Исследование показало, что в настоящее время существует множество методик и подходов, разработанных как российскими, так и зарубежными учеными, однако ни одна методика принятия решения об аутсорсинге не позволяет провести глубокий синтез проблемы с учетом всех факторов и принимать взвешенные решения на начальном этапе проекта аутсорсинга. Поэтому данный вопрос требует дальнейших исследований и построения такого алгоритма, который может быть использован для управления эффективностью в процессе реализации проекта.

Литература

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. Ившин С.Ю. Алгоритм принятия решения о внедрении аутсорсинга и оценки эффективности его использования [Текст] / С.Ю. Ившин // Научно-технические ведомости СПбГПУ ; Сер. : Экон. науки. – 2014. – №4. – С. 66-74.
3. Исавнин А.Г. Некоторые модели сорсингового маневра [Текст] / А.Г. Исавнин, И.И. Фархутдинов // Междунар. науч.-практ. конф. «Передовые научные разработки-2012». – 2012. – Т. 3. – С. 7-10.

4. Котляров И.Д. Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия [Текст] / И.Д. Котляров // Инновации. – 2010. – №9. – С. 88-92.
5. Курбанов А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга [Текст] / А.Х. Курбанов // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №1. – С. 158-171.
6. Курьянович В. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг [Текст] / В. Курьянович // Sales business. – 2005. – №4. – С. 28-35.
7. Махмутов И.И. Методы и модели аутсорсинга [Текст] / И.И. Махмутов // В мире научных открытий. – 2015. – №1. – С. 80-104.
8. Митрофанова Е.В. Как оптимизировать бизнес-модель компании [Текст] / Е.В. Митрофанова // Финансовый директор. – 2005. – №7. – С. 25-32.
9. Моисеева Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства [Текст] / Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина, И.А. Москвина ; под ред. Н.К. Моисеевой. – М. : Финансы и статистика ; ИНФРА-М, 2010. – 237 с.
10. Сорокина Я.С. Особенности многокритериальной методики принятия решения об аутсорсинге на промышленном предприятии [Текст] / Я.С. Сорокина // Политематический сетевой электронный ж-л КубГАУ. – 2017. – №128. – С. 710-720.

Ключевые слова

Аутсорсинг; принятие решений; бизнес-процессы; однокритериальные модели аутсорсинга; многокритериальные модели аутсорсинга.

Сорокина Яна Сергеевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что с развитием современных форм организации деятельности промышленного предприятия, аутсорсинг производственных процессов является одним из эффективных инструментов повышения конкурентоспособности и адаптации к стремительно меняющимся рыночным условиям. Применение аутсорсинга в бизнес-практике отечественных компаний не всегда приводит к запланированным результатам, поэтому менеджменту предприятия важно идентифицировать какие процессы должны быть переданы на аутсорсинг.

Научная новизна. В статье приведен обзор, систематизация и анализ однокритериальных и многокритериальных моделей принятия решения об аутсорсинге, сформулированы их основные достоинства и недостатки. Предложен обобщенный алгоритм принятия решения об аутсорсинге. Наглядно представлено, какие этапы обобщенного алгоритма охватывают существующие модели, а какие нет.

Практическая значимость имеет место ввиду того что предложенный обобщенный алгоритм может быть основой анализа для идентификации бизнес-процессов, которые рационально передать на аутсорсинг.

Замечание: недостаточно рассмотрен зарубежный опыт по исследуемой проблеме, недостаточно четкая формулировка выводов.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Егорова Н.Е., д.э.н., профессор Центрального экономико-математического института Российской Академии наук, г. Москва.

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)