

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТА ОТ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА КАК МЕТОДА РЕИНЖИНИРИНГА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Алешина Е. И.

научный руководитель канд. техн. наук Корпачева Л. Н.

*Институт управления бизнес-процессами и экономики*

*Сибирский федеральный университет*

Для обеспечения качественного роста предприятий малого бизнеса необходимо формирование внутренних и внешних условий. Созданию внешних условий развития способствует реализация мероприятий государственной поддержки, а основным внутренним резервом является совершенствование системы управления малым предприятием. Переход от функционально-структурной к процессно-ролевой модели наиболее эффективен именно в виде реинжиниринга

Предварительное экономическое обоснование аутсорсинг-проекта связано с определением критериев выбора эффективности применения аутсорсинга - оценкой затрат на реализацию учетной функции собственными силами предприятия или передачей ее на аутсорсинг.

Принятию решения о передаче функций на аутсорсинг должен предшествовать экономический анализ эффективности такого решения, который, по нашему мнению, может быть осуществлен методом сопоставления затрат на реализацию данной функции при передаче ее на аутсорсинг с затратами на ее реализацию предприятием-заказчиком.

Рассмотрим показатели для экономической оценки эффективности применения аутсорсинга на малом промышленном предприятии.

Проведенный нами анализ элементов затрат предприятия при реализации учетной и охранной функций показал, что можно выделить следующие элементы затрат, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Элементы затрат при реализации учетной и охранной функций предприятия

Обозначение элемента затрат	Наименование элемента затрат при реализации функции, передаваемой на аутсорсинг предприятием
$e_{1j}$	Заработная плата и иные выплаты работникам, занятым реализацией функции
$e_{2j}$	Начисление на заработную плату и иные выплаты работникам, занятым реализацией функции
$e_{3j}$	Материальные затраты (канцелярские товары, расходные материалы, оргтехника и т.д.)
$e_{4j}$	Амортизация основных средств, используемых работниками, занятыми реализацией функции
$e_{5j}$	Обучение и повышение квалификации работников, занятых реализацией функции
$e_{6j}$	Затраты на программное обеспечение
$e_{7j}$	Затраты на профессиональную литературу, профессиональные периодические издания и т.д.
$e_{8j}$	Затраты по ремонту помещений и оборудования
$e_{9j}$	Затраты на хозяйственный инвентарь

Обозначение элемента затрат	Наименование элемента затрат при реализации функции , передаваемой на аутсорсинг предприятием
$e_{10j}$	Транспортные затраты (затраты, связанные со служебными разъездами работников, занятых реализацией функции, в т.ч. использование личного автотранспорта в служебных целях)
$e_{11j}$	Услуги связи
$e_{12j}$	Прочие затраты

Следует отметить, что индексное обозначение  $i = [1, \dots, m]$  (в данном случае  $m=12$ ) подразумевает количество элементов затрат при реализации передаваемых функций предприятием, а  $j=[1, \dots, n]$  – количество условных наименований должностей трудовых ресурсов предприятия, осуществляющих реализацию данных функций.

При этом совокупность элементов затрат при реализации данных функций предприятием в целом, на основе существующей организационной структуры предприятия, обозначим как  $\Sigma e_{ij}$ .

При оценке эффекта от использования аутсорсинга целесообразно брать период  $T=1$  год, так как при этом можно использовать критерий своевременной и качественно подготовленной годовой отчетности (с точки зрения квалифицированного пользователя) для корректной оценки эффекта.

Методика оценки эффекта от применения аутсорсинга может быть представлена следующей формулой:

$$\mathcal{E}_{aумс} = \sum_{t=0}^T \frac{(C_{t \text{ н} \text{ а} \text{ н} \text{ о} \text{ а}} - C_{t \text{ а} \text{ о} \text{ н}}) \times (100 - Y_t)}{(100 + \Omega_t)} \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_{aумс}$  - суммарный эффект от применения аутсорсинга за исследуемый период (1 год),

$Z_{t \text{ с} \text{ о} \text{ б} \text{ с} \text{ т} \text{ в}}$  - затраты на реализацию передаваемой функции собственными силами предприятия на  $t$ -ом шаге (кратном 1 месяцу), руб.,

$Z_{t \text{ а} \text{ у} \text{ м} \text{ с}}$  - затраты на реализацию передаваемой функции посредством использования аутсорсинга на  $t$ -ом шаге (кратном 1 месяцу), руб.,

$Y_t$  - ставка налога на прибыль на  $t$ -ом шаге (кратном 1 месяцу), %;

$\Omega_t$  - норма, учитывающая рисковую и инфляционную составляющие на  $t$ -ом шаге (кратном 1 месяцу), %.

Рассмотрим подробнее элементы экономической модели.

1. Собственные затраты ( $Z_{\text{собств}}$ ) - это затраты на реализацию передаваемой функции трудовыми ресурсами предприятия-заказчика аутсорсинга по элементам затрат.

$$Z_{t \text{ с} \text{ о} \text{ б} \text{ с} \text{ т} \text{ в}} = \sum_{t=0}^T \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n e_{tij} \quad (2),$$

где, как указывалось выше,  $i$  - количество элементов затрат при реализации передаваемой функции предприятием,  $i=[1, \dots, m]$ ;

$j$  - количество видов должностей работников, осуществляющих реализацию передаваемой функции,  $j=[1, \dots, n]$ .

2. Затраты на реализацию передаваемой функции посредством использования аутсорсинга можно представить в следующем виде:

$$Z_{t \text{ а} \text{ у} \text{ м} \text{ с}} = (C_{t \text{ б} \text{ а} \text{ з}} \times K_{\text{к} \text{ о} \text{ р} \text{ р}}) + Z_{t \text{ д} \text{ о} \text{ н}} \quad (3),$$

где  $C_{t \text{ б} \text{ а} \text{ з}}$  - базовая стоимость аутсорсинга (стоимость, сложившаяся на рынке

аутсорсинга в определенный момент времени), руб.;

$K_{корр}$  - корректирующий коэффициент, учитывающий специфику реализации конкретного проекта аутсорсинга. Величина его может быть вычислена путем сопоставления стоимости предложений аутсорсеров, исходя из публично представленной информации о стоимости аутсорсинга и ее корректировки, исходя из индивидуальных особенностей хозяйственных процессов конкретных заказчиков аутсорсинга).

$K_{корр}$  определяется коэффициентами  $K_{орг}$  и  $K_{усл}$ :

$$K_{корр} = K_{орг} \times K_{усл} \quad \{K_{ВЭД}, K_{НДС}, K_{об}, K_{осно}, \dots, K_m\} \quad (4),$$

где  $K_{орг}$  - коэффициент, учитывающий объем аутсорсинга с «организационной точки зрения» – например, полный (реализация аутсорсинга учетной функции с кадровым и юридическим элементами), частичный (реализация аутсорсинга учетной функции с кадровым элементом) и т.п.;

$K_{усл}$  - коэффициент, учитывающий удорожание аутсорсинга за счет хозяйственных процессов конкретных заказчиков аутсорсинга. Коэффициент  $K_{усл}$ , в свою очередь, зависит от некоторого набора коэффициентов, отражающих вклад этих хозяйственных процессов.

$K_{усл}$  может быть представлен, например, произведением следующих коэффициентов.

$$K_{усл} = K_{ВЭД} \times K_{НДС} \times K_{об} \times K_{осно} \times K_{кред} \times \dots K_m \quad (5),$$

где  $K_{ВЭД}$ ,  $K_{НДС}$ ,  $K_{об}$ ,  $K_{осно}$ ,  $K_{кред}$  - коэффициенты, учитывающие, соответственно, удорожание аутсорсинга за счет: наличия у его заказчика операций по внешнеэкономической деятельности, раздельного учета НДС, обособленных подразделений, изменения системы налогообложения заказчика (в данном случае - переход с упрощенной системы налогообложения на общую); использования заказчиком кредитных механизмов.

Исследование особенностей хозяйственной деятельности малых промышленных предприятий показало, что при реализации расчета на практике, исходя из условий хозяйственной деятельности, стоимость аутсорсинга может корректироваться при помощи иных коэффициентов ( $K_m$ ).

Нами были рассчитаны величины коэффициентов  $K_{орг}$  и  $K_{усл}$  путем сопоставления стоимости предложений аутсорсеров, исходя из публично представленной ими информации (реклама в СМИ, сети Интернет). При этом  $K_{корр}$  рассчитывается как произведение  $K_{орг}$  и  $K_{усл}$ , соответствующих конкретным условиям реализации аутсорсинга с учетом их количества.

Рассчитанные нами корректирующие коэффициенты приведены в таблице 2 в виде матрицы.

Таблица 2 - Матрица корректирующих коэффициентов

$K_{усл}$	$K_{ВЭД}$	$K_{НДС}$	$K_{об}$	$K_{осно}$	$K_{кред}$
$K_{орг}$					
базовое бухгалтерское обслуживание (1,00)	1,15	1,15	1,15	1,10	1,10
	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

$Z_{т доп}$  - дополнительные затраты, связанные с передачей функций заказчиком аутсорсеру (в частности, на содержание ответственного лица предприятия-заказчика

аутсорсинга (при его наличии в аутсорсинг-проекте) и т.д.).

3. Норма, учитывающая рисковую и инфляционную составляющую ( $\Omega_t$ ), рассчитывается по формуле:

$$\Omega_t = I_t + R_t, \quad (6),$$

где  $I_t$  - уровень инфляции на  $t$ -ом шаге (кратном 1 месяцу), %;

$R_t$  - уровень риска на  $t$ -ом шаге (кратном 1 месяцу), %.

$R_t$  рассчитывается методом экспертных оценок по следующей формуле:

$$R_t = \frac{\sum_{k=1}^p \sum_{l=1}^s b_{lk}}{ps} \quad (7),$$

где  $k$  - количество экспертов;  $k = [1, \dots, p]$ ;

$l$  - количество рисков, присущих аутсорсингу;  $l = [1, \dots, s]$ ;

$b_{lk}$  - оценка  $k$ -ым экспертом  $l$ -ого риска, присущего аутсорсингу.

Произведя расчеты по уравнению (1), можно оценить эффективность от передачи функции на аутсорсинг: при  $\mathcal{E}_{aymc} > 0$  аутсорсинг эффективен, при  $\mathcal{E}_{aymc} < 0$  учетная функция остается в ведении малого промышленного предприятия и реализуется его учетными трудовыми ресурсами.

После реализации подготовительного этапа принятия управленческого решения о возможности применения аутсорсинга функции необходимо реализовать его основной этап, первым шагом которого является разработка детальных условий договора на реализацию аутсорсинга (на основе технического задания) и окончательный выбор поставщика-аутсорсера.

Управление реализацией аутсорсинг-проекта включает в себя назначение конкретных его исполнителей, согласование графика документооборота, координацию работы в рамках реализации аутсорсинга, приемку результатов работ.

Контроль и оценка результатов выполненных работ выражается в оценке качества представленной заинтересованным лицам отчетности предприятия-заказчика аутсорсинга, которая дается, в частности, независимыми аудиторскими организациями и контролирующими (налоговыми) органами в части достоверности отчетности и исполнения сроков ее представления. С данным этапом неразрывно связано и принятие дальнейших решений в части целесообразности применения аутсорсинга.

На основе анализа теоретических аспектов проблемы совершенствования системы управления, анализа показателей эффективности управления предприятием, можно сделать следующие выводы:

1. для оптимизации системы управления промышленным предприятием малого бизнеса, при формировании организационной структуры необходимо включить элементы проектной и матричной структур управления;

2. передача ряда бизнес-процессов предприятия на аутсорсинг для промышленных предприятий малого бизнеса России является новаторством;

3. аутсорсинг как особая форма деловых отношений порождает новый класс бизнес-процессов, отдельные элементы которых имеют прочные долговременные экономические связи, оставаясь при этом независимыми рыночными субъектами;

4. целесообразность решения об эффективности изменений организационной структуры и внедрения аутсорсинга оценивается с помощью ряда показателей, в том числе предложенных в данной работе, позволяющих оценить изменение условно-постоянных затрат предприятия;