

УДК 657.22

Волчек А.И.

Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель

Научный руководитель: к.э.н., доцент Шатров С.Л.

ВЫРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА

В данной статье рассматриваются методические подходы к определению экономической эффективности аутсорсинга в сфере железнодорожного транспорта. Самостоятельно достичь высоких результатов во всех сферах деятельности компании практически невозможно, а иногда и нецелесообразно. Поэтому для многих предприятий привлечение сторонних организаций станет эффективным решением.

В условиях поиска вариантов развития бизнеса возрастает внимание к аутсорсингу, который становится не только методом повышения эффективности производства, но и неотъемлемой частью антикризисного управления. Аутсорсинг – форма сотрудничества между предприятиями, при котором независимый внешний исполнитель (аутсорсер) привлекает и использует от своего имени и на свою ответственность, но в интересах заказчика (аутсорси), факторы производства для выполнения задачи или функции в соответствии с требованиями аутсорси на безрисковой возмездной основе. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

В настоящее время существуют два метода принятия решения об эффективности применения аутсорсинга: графические и экономические (расчетные).

Графические методы связаны с использованием графиков, матриц и алгоритмов. Международный опыт по использованию аутсорсинга показал, что одной из лучших графических моделей по решению вопроса о применимости аутсорсинга является использование модели McKinsey.

В данной модели по оси X отражается вовлеченность в технологическую цепочку (степень вовлеченности оценивается экспертами), по оси Y – прибыльность (оцениваются чистые издержки и вклад в прибыль организации). На поле точками обозначаются бизнес-единицы или подразделения.

Согласно данной модели бизнес-единицы выводятся на аутсорсинг в три этапа:

1. Заведомо не профильные или убыточные организации подлежат продаже или ликвидации с тем, чтобы необходимые для ведения бизнеса услуги или продукты закупать на рынке.

2. Возможен вариант изменения технологических основ бизнеса. Если какие-то структуры вовлечены в технологическую цепочку и при этом приносят чистые убытки, но их технологии очень важны для бизнеса.

3. Сохранение только технологически важных и прибыльных организаций.

В данной модели есть один существенный недостаток: помимо вовлеченности в технологическую цепочку могут существовать и другие обстоятельства, которые заставляют компании не отказываться от поддержания некоторых структур.

Для принятия решения по оценке эффективности аутсорсинга с использованием графических методов, как показывает международная практика, весьма перспективным представляется использование матриц. В зарубежной практике для оценки целесообразности применения аутсорсинга нередко используют квадратичную матрицу компании PriceWaterhouseCoopers, построенную с учетом двух основных факторов: конкурентоспособности и стратегической важности актива.

Схема, предложенная PriceWaterhouseCoopers, дает только общее представление о необходимости использования аутсорсинга. В случае производственного аутсорсинга более точный ответ дает оценка по алгоритму, разработанному компанией SOLO.

Существующие графические методы отличаются наглядностью и наличием как экономической, так и неэкономической составляющей. Но они зачастую не позволяют учесть специфику отрасли, получить четкие результаты и дать однозначный ответ на вопрос о целесообразности аутсорсинга в конкретной ситуации.

Группа **экономических методов** основана на оценке затрат. Для оценки эффективности передачи на аутсорсинг отдельного вида работ, функции, бизнес-процесса используются экономические методики: на основе маржинального анализа, на основе сравнения затрат по содержанию собственного сотрудника и привлечения внешнего исполнителя для разовой работы, на основе затратного метода, на основе сравнения экономических условий традиционной и аутсорсинговой формы хозяйственной деятельности и др.

Одним из распространенных экономических методов оценки эффективности передачи на аутсорсинг бизнес-процесса является методика, основанная на маржинальном анализе. В основе данного метода лежит принцип минимизации затрат и увеличения прибыли путем выбора между собственным производством и приобретением услуги на стороне. Для решения проблемы "производить или покупать" используется принцип взаимосвязи объема, себестоимости и прибыли. Смысл этого расчета состоит в том, чтобы определить максимально допустимую величину постоянных расходов, которая покрывается маржинальным доходом при заданном объеме продаж, цены и уровня переменных за-

трат на единицу работ, услуг. Если постоянные затраты превысят этот уровень, то принимаемое решение будет убыточным.

Для расчета стоимости приобретенных аутсорсинговой компании работ (услуг) следует выразить следующим образом:

$$C = C * X,$$

где C – цена за единицу выполненной работы (оказанной услуги) у аутсорсинговой компании;

X – требуемый предприятию объем работы, услуги в анализируемом периоде.

Себестоимость производства работ, услуг собственными силами определяется следующим образом и включает в себя постоянные и переменные затраты.

$$C/C = A + b * X,$$

где A – постоянные расходы на весь требуемый предприятию объем работы (услуг) в анализируемом периоде;

b – переменные расходы на производство единицы работы (услуги).

Далее затраты по двум вариантам следует сравнить между собой, для того, чтобы определить тот объем производства (X), при котором затраты по двум вариантам будут одинаковыми:

$$C * X = A + b * X.$$

При увеличении потребности свыше объема равного объему X более выгодным является собственное производство, а при уменьшении – для предприятия будет выгоден аутсорсинг.

Для определения экономического эффекта от принятия решения следует сравнить затраты по двум вариантам между собой. В абсолютном сравнении об эффективности будет свидетельствовать отрицательное значение показателя:

$$\pm \Delta = C * X - (A + b * X).$$

В относительном сравнении об эффективности будет свидетельствовать значение показателя ниже 1:

$$\pm \Delta = \frac{C * X}{A + b * X}$$

Главное достоинство экономических методов заключается в получении конкретных данных, что позволяет сравнивать различные варианты и проигрывать сценарии, а также создавать компьютерные программы, как следствие – свести к минимуму человеческий фактор при расчетах.

К недостаткам этой группы методов можно отнести повышенное внимание затратной составляющей при полном не учете стратегических составляющих, позиционирования фирмы на рынке, качественных параметров продукции организации и других параметров, рассматриваемых в матрицах и алгоритмах.

Анализ существующих подходов и методов оценки эффективности аутсорсинга показал, что ни экономические, ни графические методы не обеспечивают объемный компетентный анализ относительно использования аутсорсинга. Обе группы методов нуждаются в применении дополнительных инструментов.

Для преодоления несовершенства рассмотренных подходов необходимо в экономическую группу включить стратегический аспект. Это обусловлено тем, что экономические методы позволяют только сравнить затраты до и после внедрения аутсорсинга, но не учитывают значимость работы / компетенции бизнес-процесса. Первым шагом на пути преодоления данного недостатка может стать метод экспертных оценок, позволяющий опросить специалистов по конкретному направлению деятельности организации по поводу важности его в целом для бизнеса.

Список цитированных источников:

1. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудал. – М.: ИНФАРА-М, 2011. – С. 15.
2. Сайфиева, С.Н. Теоретические основы и эволюция развития аутсорсинга: журнал экономической теории / С.Н. Сайфиева, М.А. Быкадоров. – Екатеринбург, Институт экономики УрО РАН. – 2006. – № 3. – С. 77–91.

УДК 657.22

Будник Ю.И.

Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель

Научный руководитель: к.э.н., доцент Шатров С.Л.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕЛИЧИНЫ РЕЗЕРВА ПО СОМНИТЕЛЬНЫМ ДОЛГАМ В СИСТЕМЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

В статье разработана методика определения величины резервов по сомнительным долгам по группам дебиторской задолженности на основе ее распределения по срокам непогашения, а также определены основные принципы формирования резервов по сомнительным долгам. Приведены обоснования целесообразности применения способа группировки дебиторской задолженности по срокам непогашения.