

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 стоимость приобретенных аутсорсинговой компании работ (услуг) следует выразить следующим образом:

$$C = \zeta * X,$$

где  $\zeta$  – 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:

$$\zeta * X = A + b * X.$$

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:

$$\pm \Theta = \zeta * X - (A + b * X).$$

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

$$\pm \Theta = \frac{\zeta * X}{A + b * X}$$

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.