

Секция «Менеджмент»

Оценка эффективности использования аутсорсинга на предприятии

Богородченко Ольга Сергеевна

Студент

Киевский Национальный Университет имени Тараса Шевченко, Экономический

факультет, Киев, Украина

E-mail: solnze1004@gmail.com

Сегодня для украинских предприятий характерна тенденция передачи широкого круга регулярных функций и проектных работ сторонним консалтинговым или аутсорсинговым организациям. Для понимания специфики их работы следует определить сущность данных понятий. Так, под консалтингом понимают деятельность специализированных компаний по предоставлению интеллектуальных услуг производителям, продавцам, покупателям (советы и рекомендации) по различным вопросам производственной деятельности, финансов, внешнеэкономической деятельности, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынков товаров и услуг, разработка бизнес-проектов, маркетинговых программ, инновационной деятельности, поиска путей выхода из кризисных ситуаций, подготовки учредительных документов в случае создания новых предприятий и организаций и т.д. [2]. Консалтинговые услуги предоставляет внешний (или внутренний) консультант, и они направлены на повышение эффективности деятельности предприятия.

Близким к понятию «консалтинг» является термин «аутсорсинг», который используют в нашей стране сравнительно недавно. Аутсорсинг (с англ. outsourcing; внешний источник) - это передача традиционных не ключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы. В отличие от консультирования, что часто может быть разовым или эпизодическим, на аутсорсинг в основном передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе долгосрочного контракта (не менее года) [1]. Рассмотрим преимущества и недостатки аутсорсинга и консалтинга. Говоря об аутсорсинге, то к его преимуществам мы относим следующие. Финансовые: экономия, за счет специализации компании, которая принимает в управление бизнес единицу (процесс), снижение текущих расходов, себестоимости маркетинговых функций, необходимости инвестирования в неосновные фонды и повышение продуктивности оборота денежных средств. Человеческие: концентрация персонала и руководства на основных видах деятельности, повышение в компании эффективности труда в целом; внедрение высококвалифицированных специалистов. Управленческие: внедрение новых методов управления персоналом (среди которых замена функционального управления на процессное); повышение качества функционирования компании за счет нововведений (качества продукции, работы персонала, управленческих решений и т.д.); гибкость структуры компании к изменениям внешней среды; расширенный (упрощенный) доступ к информационным потокам и технологиям [3].

Но также имеются и недостатки, среди которых в первую очередь, являются возможность оттока внутренней конфиденциальной информации, психологические барье-

ры у руководства и сопротивление персонала «материнской» компании (как наиболее характерные проблемы Восточного рынка, из-за, прежде всего, ограниченного информационного и нормативно-регуляторного поля) и ряд других.

Характеризируя внешний консалтинг, следует отметить следующие позитивные стороны: способность оценить ситуацию со стороны (в то время как аутсорсер интегрируясь в организацию, становится в какой-то степени ее частью), независимость мнения эксперта, объективность и опытность (в связи с возможными подобными проблемами предыдущих клиентов). В то время как внутренний консалтинг также имеет преимущества: знания внутренних проблем компании и причин их возникновения, доступность информации, эффект «своего игрока». Но недостатки также весомые, а именно: трудность придерживаться сохранения независимого мнения, отсутствие необходимого опыта, традиционное и слишком узкое восприятие проблем организации.

Мы думаем, что наиболее целесообразно говорить о схожести аутсорсинга и консалтинга в плоскости обслуживания именно стандартных интегрированных бизнес процессов проектного управления организацией. Для подтверждения этого тезиса мы проведем сравнительный анализ рассмотренных выше преимуществ и недостатков обеих категорий с помощью использования методов многокритериального анализа Саати Т.Л. и метода мультипликативной аналитической иерархии Лутсмы. То есть сформируем задачу следующим образом. Руководителю предприятия А, необходимо принять управленческое решение, которое касается проблем возникших с процессом поставки (который не является ключевым для предприятия). Имеются следующие альтернативы: альтернатива А – нанять консультанта (сформировать отдельный отдел или творческую группу по решению проблемы); альтернатива В – решить проблему своими силами; альтернатива С – заключить договор с консалтинговой компанией; альтернатива D – заключить договор с аутсорсинговой фирмой. Проанализировав все позитивные и негативные стороны консалтинга (внутреннего и внешнего), а также аутсорсинга, как возможных альтернатив для компании столкнувшееся с определенной проблемой не ключевого бизнес процесса, мы сформировали следующие критерии для оценки наиболее выгодного и эффективного управленческого решения. Критерий 1 – экономический эффект от предлагаемой услуги в долгосрочной перспективе (5 лет); критерий 2 – общая стоимость предлагаемой услуги в течении года; критерий 3 – психологические барьеры со стороны материнской компании; критерий 4 – качество результата и продуктивность работы в целом компании А в исследуемый период.

Первым шагом в расчете наиболее эффективной альтернативы в каждом методе является формирование матриц сравнения альтернатив по каждому критерию. Оценки при этом были поставлены десятью независимыми экспертами (преимущественно топ менеджерами и руководителями разных компаний), которые прямо или косвенно имели дело на определенном этапе с работой и аутсорсинговых, и консалтинговых компаний. В таблицах ниже поданы результаты оценки экспертами критериев (метод Саати и метод Лутсмы) и альтернатив (метод Саати) (Таблица 1, Таблица 2). По методу Саати, следующими шагами был подсчет индексов согласованности оценок по всем критериям, а также вычисление вектора рейтинга силы альтернатив. В результате мы получили, что альтернатива D является наиболее удачной среди других. Подтвердилось это и расчетом данных по методу мультипликативной аналитической иерархии, а именно альтернатива D – была наиболее удачной среди других.

Следовательно, при возникновении проблем в стандартных интегрированных не ключевых бизнес процессах проектного управления, компании будет наиболее выгодно заключить договор именно аутсорсинга. Это подтверждается не только видимым преимуществами данного вида предоставляемой услуги, но и проведенными расчетами методом Саати и методом мультипликативной аналитической иерархии Лутсмы.

Литература

1. Аникин Б.А., Воронов В. Основные аспекты формирования аутсорсинга // № 4. – 2005. – Маркетинг.;
2. Бисвас С., Твитчел Д. Руководство по управленческому консалтингу. – М.: Вильямс, 2004.
3. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б. Хейвуд; Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2004. – 176 с..

Слова благодарности

Выражаю благодарность и признательность к.э.н., доц. Фирсовой С.Г. за помощь в подготовке тезисов

Иллюстрации

Таблица 1

Оценки, данные экспертами критериям, и их сравнение попарно

	Метод Саати				Метод Лутсмы			
	К1	К2	К3	К4	К1	К2	К3	К4
К1	1	5	7	2	0	6	8	2
К2	1/5	1	2	1/3	-6	0	2	-4
К3	1/7	1/2	1	1/5	-8	-2	0	-6
К4	1/2	3	5	1	-2	4	6	0
					1	66,69	270,43	4,06
					0,015	1	4,06	0,06
					0,004	0,25	1	0,015
					0,25	16,44	66,69	1

Таблица 2

Оценки, данные в соответствии с критериями, альтернативам и их сравнение попарно
(метод Саати)

К1	А	В	С	Д	К2	А	В	С	Д	К3	А	В	С	Д	К4	А	В	С	Д
А	1	4	1/7	1/7	А	1	1	¼	1/5	А	1	2	5	6	А	1	1	1/3	1/8
В	1/4	1	1/9	1/9	В	1	1	¼	1/5	В	½	1	3	4	В	1	1	1/3	1/7
С	7	9	1	1	С	4	4	1	1/9	С	1/5	1/3	1	1	С	3	3	1	¼
Д	7	9	1	1	Д	5	5	9	1	Д	1/6	1/4	1	1	Д	8	7	4	1

Рис. 1: Таблица 1 (Оценки, данные экспертами критериям, и их сравнение попарно) и Таблица 2 (Оценки, данные в соответствии с критериями, альтернативам и их сравнение попарно (метод Саати))