

Применение матрицы аутсорсинга для оценки развития бизнеса

© 2017 Мещерякова Светлана Анатольевна

кандидат экономических наук, доцент кафедры общего менеджмента

Казанский (Приволжский) федеральный университет

420008, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18

E-mail: s-lanaM@mail

Надежным и довольно простым методом при разработке стратегических решений является матрица аутсорсинга. Главным достоинством матрицы, позволяющей получить ответ на вопрос, какие из видов бизнеса необходимо развивать, а какие отдать на аутсорсинг, является ее простота. В статье описан механизм анализа дополнительных функций производства с точки зрения передачи их сторонним организациям с помощью матрицы аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, матрица аутсорсинга, аутсорсер, непрофильное производство, эффективность аутсорсинга.

Матрица аутсорсинга строится на основе оценок анализируемых элементов бизнеса. Оценки (высокая, средняя и низкая) выставляются по двум шкалам: стратегической важности для компании данного элемента бизнеса и оценке элемента бизнеса по отношению к внешнему рынку (т.е. насколько хорошо по сравнению с рынком компания выполняет работу, насколько соответствует существующему отраслевому развитию конкретный отдел, насколько квалифицированы сотрудники и т.д.).

В зависимости от соответствия бизнес-функции стратегии компании и отношения к конечному продукту можно выделить основные, вспомогательные и непрофильные бизнес-функции. Основные бизнес-функции редко передаются на аутсорсинг, так как в компании осуществляется полный и постоянный контроль за их выполнением. Реализация вспомогательных функций предполагает обеспечение основных процессов

предприятия необходимыми ресурсами. Подобными подразделениями являются финансовая служба, кадровая служба и пр. Вспомогательные бизнес-функции могут реализовываться и самим предприятием, а также передаваться на аутсорсинг в случае, если рынок может предоставить данные услуги на более качественном уровне и/или более выгодном в финансовом отношении. Также непрофильные бизнес-функции часто не связаны с основным производством и не соответствуют стратегическим целям компании.

На анализируемом нами предприятии (ОАО "Хлебобулочный комбинат" (название изменено)) к последним, на наш взгляд, относится швейный участок, который имеет невысокую стратегическую важность и низкое качество предоставляемой продукции - производственной одежды и формы. В результате размещения швейного участка на матрице аутсорсинга он занял позицию поля "Ликвидируй и покупай на рынке" (см. рисунок).

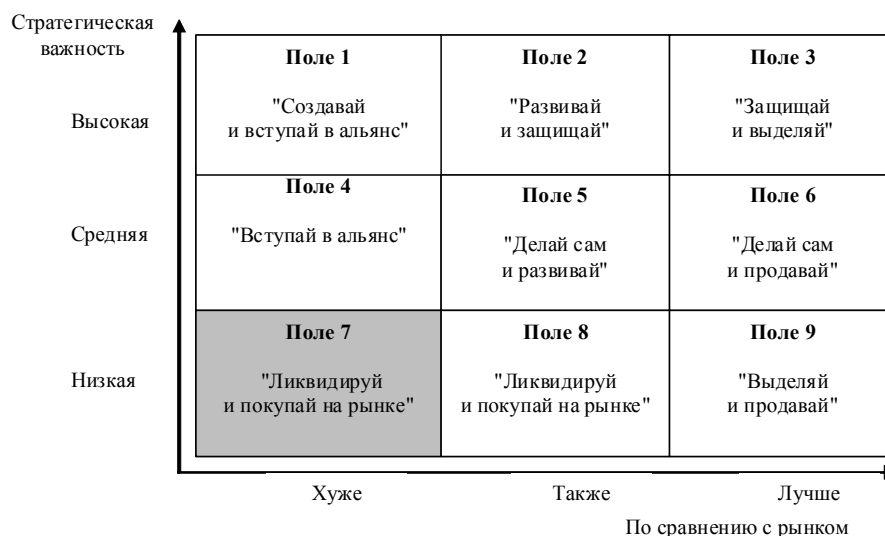


Рис. Положение структурного отдела "Швейный участок" на матрице аутсорсинга ОАО "Хлебобулочный комбинат"

Практическая методология применения матрицы аутсорсинга включает рекомендации для каждого из полей матрицы. В отношении поля “Ликвидируй и покупай на рынке” оптимальное решение таково: ликвидировать непрофильное производство, не имеющее прямого отношения к выпуску основного продукта, и сократить персонал; продукцию, ранее выпускавшуюся подразделением, можно приобрести на рынке у специализированных компаний.

Ликвидируя непрофильное производство и закупая высококачественную продукцию (производственную спецодежду), ОАО “Хлебобулочный комбинат” сможет, во-первых, избавиться от стратегически маловажного, неконкурентного производства, во-вторых, высвободить денежные средства, затрачиваемые на оплату труда персонала, содержание устаревшей производственной линии, поддержание ее работоспособности и прочие накладные расходы.

Таким образом, с использованием метода разработки аутсорсинговой стратегии - построения матрицы аутсорсинга - стратегическое решение будет заключаться в следующем: выгоднее ОАО “Хлебобулочный комбинат” ликвидировать непрофильное производство - швейный участок, - не имеющее прямого отношения к выпуску основного продукта, и сократить персонал. Продукцию, ранее выпускавшуюся подразделением, можно приобрести на рынке у специализированных компаний, притом более высокого качества.

Для обоснования и оценки стратегических предложений, полученных с помощью применения матрицы аутсорсинга как метода разработки и реализации аутсорсинговой стратегии, воспользуемся методикой расчета экономической эффективности от использования аутсорсинга, предложенной ОАО “Российские железные дороги”¹.

Экономическая эффективность и обоснование использования аутсорсинга для определенного вида работ (услуг) обеспечиваются, если затраты ОАО “Хлебобулочный комбинат” на аутсорсинг меньше затрат ОАО “Хлебобулочный комбинат” на выполнение этого вида работ (услуг) собственными силами.

Приведем условие экономического обоснования стратегического решения, сформированного с помощью использования матрицы аутсорсинга как механизма разработки аутсорсинговой стратегии - ликвидации непрофильного производства - швейного участка, не имеющего прямого отношения к выпуску основного продукта, и увольнения его сотрудников, малоквалифицированных кадров:

$$S_{\text{аутсорсинг швейный участок}} +$$

$$+ R < S_{\text{ОАО «Хлебобулочный комбинат» швейный участок}} + \Delta, \quad (1)$$

где $S_{\text{аутсорсинг швейный участок}}$ - это затраты ОАО “Хлебобулочный комбинат” на выполнение работ (услуг) швейного участка сторонней организацией;
R - затраты ОАО “Хлебобулочный комбинат”, связанные с увольнением сотрудников швейного участка;

$S_{\text{ОАО «Хлебобулочный комбинат» швейный участок}}$ - это затраты ОАО “Хлебобулочный комбинат” на выполнение работ (услуг) швейного участка собственными силами;

Δ - величина минимальной экономической эффективности от использования аутсорсинга для определенного вида деятельности (5-10 %).

Согласно методике в расчете затрат по процессам следует учитывать исключительно те составляющие затрат, которые можно сократить в ходе аутсорсинга (затраты на персонал, затраты на производственные площади, затраты на хранение запасов, затраты на средства производства, затраты на вспомогательные средства производства, затраты на управление)².

В качестве замечания следует сказать, что в данных расчетах мы не уделяем внимания таким статьям расходов, как: демонтаж оборудования, транспортные расходы по пересылке спецодежды и пр., - а также статьям доходов: продажа швейного оборудования, использование освобожденного помещения и пр. Надо отметить, что эти расчеты носят упрощенный характер.

Данные для расчетов взяты фактические, усредненные за месяц из внутренних отчетов и документации, предоставленные менеджментом организации.

$$S_{\text{ОАО «Хлебобулочный комбинат» швейный участок}} = 3I_{\text{гр}} + 3II_{\text{гр}} + 3III_{\text{гр}} + 3IV_{\text{гр}}, \quad (2)$$

где $3I_{\text{гр}}$ - группа основных затрат, состоящая из расходов на заработную плату сотрудников швейного участка, налоговые отчисления - страховые взносы с фонда оплаты труда сотрудников (30 %);

$3II_{\text{гр}}$, $3III_{\text{гр}}$, $3IV_{\text{гр}}$ - группы дополнительных затрат, состоящих из расходов на амортизацию оборудования, стоимости его текущего и капитального ремонта, стоимости материалов и сырья, электроэнергии и других коммунальных платежей, накладных расходов (проезд, канцтовары, затраты на подбор сотрудников и т.д. - 5 % от фонда оплаты труда).

Амортизация оборудования начисляется линейным методом, срок полезной службы оборудования - 25 лет, оставшийся срок службы - 2 года.

Так как швейный участок является подразделением, осуществляющим выпуск неосновной

продукции, для целей расчетов примем величину минимальной экономической эффективности от использования аутсорсинга для определенного вида деятельности Δ равной 10 % от величины ежемесячных затрат ОАО “Хлебобулочный комбинат” на выполнение работ (услуг) швейного участка собственными силами.

Таким образом, правая часть условия эффективности предложенного стратегического решения, представляющая собой текущие затраты, которые несет ОАО “Хлебобулочный комбинат” в связи с функционированием швейного участка, с учетом величины минимальной экономической эффективности от потенциальной возможности аутсорсинга, будет иметь следующий вид (табл. 1).

Таблица 1. Расчет ежемесячных затрат ОАО “Хлебобулочный комбинат” на выполнение работ (услуг) швейного участка собственными силами

Статья расходов	Расходы в месяц, руб.
Заработная плата 3 сотрудников швейного участка	45 500
Страховые отчисления (бывший Единый социальный налог) - 30 %	13 650
Амортизация оборудования	3500
Текущий и капитальный ремонт швейного оборудования	2400
Сырье, швейные материалы	8000
Электроэнергия и другие коммунальные платежи	10 000
Накладные расходы (5 % от Фонда оплаты труда)	2275
Итого ежемесячные затраты на содержание швейного участка	85 325

Ежегодные затраты ОАО “Хлебобулочный комбинат” на выполнение работ швейного участка собственными силами составляют 1 023 900 руб. (85 325 руб. в месяц · 12 мес.).

Следовательно, величина минимальной экономической эффективности Δ от использования аутсорсинга для швейного участка будет равна:

$$\Delta_{\text{швейный участок}} = 1\,023\,900 \text{ руб.} \cdot 10\% = 102\,390 \text{ руб.} \quad (3)$$

Согласно информации, полученной от руководителя отдела торговли и начальников производственных подразделений, в 2016 г. швейным участком произведен пошив 195 комплектов производственной формы, осуществлен частичный или полный ремонт 240 комплектов спецовок, формы, комплектов фирменной одежды.

Стоимость одного нового комплекта производственной одежды, аналогичной той, что принята ОАО “Хлебобулочный комбинат”, в прайс-листе ООО “ТАТСпецодежда” составляет 850 руб.

Средняя стоимость ремонта одежды в ООО “ТАТСпецодежда” составляет 450 руб. за один комплект.

Стоимость альтернативных издержек в случае передачи функций швейного участка в течение всего 2016 г. составила бы:

$$S_{\text{аутсорсинг швейный участок}} = 195 \text{ комплектов} \cdot 850 \text{ руб.} + 240 \text{ комплектов} \cdot 450 \text{ руб.} = 273\,750 \text{ руб.} \quad (4)$$

Затраты ОАО “Хлебобулочный комбинат”, связанные с увольнением сотрудников швейного участка, составят величину так называемого выходного пособия увольняемых сотрудников.

При прекращении трудового договора в связи с ликвидацией организации, осуществлением мероприятий по сокращению численности штата работникам, помимо сумм компенсаций за неиспользованный отпуск, согласно Трудовому кодексу Российской Федерации (ст. 178), полагается выходное пособие в размере не менее трехкратного среднемесячного заработка³.

Таким образом, примерная сумма затрат ОАО “Хлебобулочный комбинат”, связанных с увольнением сотрудников швейного участка, составит

$$R_{\text{швейный участок}} = 45\,500 \text{ руб.} / \text{месяц} \cdot 3 \text{ месяца} = 136\,500 \text{ руб.} \quad (5)$$

Осуществив расчет всех необходимых показателей проверки условий обоснованности и эффективности стратегического решения об аутсорсинге швейного участка (формула 1), приведем его в полном виде:

$$273\,750 \text{ руб.} + 136\,500 \text{ руб.} < 1\,023\,900 \text{ руб.} + 102\,390 \text{ руб.} \quad (6)$$

В результате арифметических действий сложения нами получено экономическое обоснование стратегического решения о передаче ОАО “Хлебобулочный комбинат” функций швейного участка в аутсорсинг:

$$410\,250 \text{ руб.} < 1\,126\,290 \text{ руб.} \quad (7)$$

Экономическая эффективность и оценка данного решения, выраженная в экономии денежных средств, составит:

$$\text{Эффективность} = 1\,126\,290 \text{ руб.} - 410\,250 \text{ руб.} = 716\,040 \text{ руб.} \quad (8)$$

Таким образом, с помощью методики расчета экономической эффективности от использования аутсорсинга, предложенной ОАО “Российские железные дороги”, нами проанализировано стратегическое решение ОАО “Хлебобулочный комбинат” о ликвидации непрофильного производства - швейного участка и передаче его в аутсорсинг.

Таблица 2. Сводная таблица критериев, учитываемых при отборе потенциальных партнеров аутсорсинга швейного участка ОАО “Хлебобулочный комбинат”, и их скоринг-оценки

Проводимая оценка	ООО "ТАТСпец-одежда"	ООО "Сидвин и К"	ООО ТД "Спецком-плектация"
Опыт, количество имеющихся клиентов. Общее количество персонала, уровень его подготовки	5	5	3
Удовлетворяет ли поставщик услуг потребности всех имеющихся у него клиентов	5	4	5
Насколько быстро и безболезненно для клиентов поставщик меняет методы работы в зависимости от изменений нужд и потребностей заказчика	4	3	2
Наличие и уровень навыков, не используемых в настоящее время, но, возможно, необходимых в будущем	4	5	1
Предлагает ли поставщик лучшие условия по сравнению с другими	4	4	5
Наличие и уровень сервиса по сравнению с другими предложениями и сервисом, имеющимся в настоящее время у самой компании	5	5	2
Готов ли поставщик адекватно реагировать на изменения в объемах и направлениях деятельности компании	2	2	4
Готов ли поставщик адекватно реагировать на изменения в объемах и направлениях деятельности компании	5	5	2
Итоговый рейтинг	34	33	24

Стратегическое решение признано обоснованным. Экономическая эффективность аутсорсинга составит 716 040 руб. (в ценах 2016 г.).

При реализации решения о передаче непрофильного производства на аутсорсинг следует с большей долей ответственности подойти к вопросу выбора сторонней организации. В табл. 2 представлены критерии по обоснованию выбора компании ООО “ТАТСпецодежда” в качестве аутсорсера швейного участка.

Попавшие в реестр потенциальных аутсорсеров компании ООО “ТАТСпецодежда” и ООО “Сидвин и К” являются крупными производственными образованиями, лидерами в данной области. Обеими компаниями накоплен опыт работы с крупными клиентами - юридическими лицами, коим ОАО “Хлебобулочный комбинат” также является. Качество предоставляемой обеими компаниями продукции всегда считалось высоким, как и степень удовлетворенности клиентов и заказчиков.

Более высокая оценка “ТАТСпецодежда” основана на возможности данной организации быстро перестроиться и адекватно отреагировать на изменения в объемах и направлениях деятельности заказчика за счет более мощной производственной базы и налаженных каналов поставки.

Представленный в статье механизм является одним из вариантов разработки аутсорсинго-

вой стратегии и основан на широкоизвестной матрице аутсорсинга. Помимо рассмотренного расчета экономического эффекта от реализации аутсорсинга, для экономического обоснования проекта применяются различные показатели, в том числе годовой экономический эффект, чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности, срок окупаемости, внутренняя норма доходности. При разработке проекта аутсорсинга следует со всей ответственностью подойти к сравнительному расчету затрат, связанных с выполнением процесса за счет средств организации, и расходов на оплату услуг аутсорсера. И только в этом случае передача процесса на аутсорсинг позволит оптимизировать производственный процесс на предприятии, сократить затраты и повысить качество изготавливаемой продукции.

¹ Положение о принятии решения о прекращении выполнения отдельных видов работ (операций) с использованием трудовых ресурсов и средств труда ОАО “РЖД” : [распоряжение от 4 сент. 2013 г. □ 1899р].

² Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва, 2009.

³ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 дек. 2001 г. □ 197-ФЗ : [ред. от 18 июня 2017 г.].

Поступила в редакцию 03.03.2017 г.