Вестник ЦЭМИ РАН. 2018-2023

ISSN 2658--3887

URL - <http://cemi.jes.su>

Все права защищены

Выпуск 3 Том 1. 2018

Методы обоснования применения аутсорсинга на предприятии

Сорокина Яна Сергеевна

*Центральный экономико-математический институт РАН
Москва, Нахимовский проспект, 47*

Егорова Наталья Евгеньевна

*Центральный экономико-математический институт РАН
Российская Федерация, Москва, Нахимовский пр, 47*

Аннотация

Статья имеет обзорно-аналитический характер и посвящена сравнительному анализу современных моделей принятия решения об аутсорсинге. В статье рассматриваются основные матричные методы оценки целесообразности применения аутсорсинга на предприятии, основанные на многокритериальном подходе. В их числе – модель BCG, Pricewaterhousecoopers, McKinsey-GeneralElectric и др. Выявлены их недостатки, в частности, качественный подход, неполный охват всех этапов процедуры принятия решения об аутсорсинге, отсутствие выбора аутсорсера. Сделан вывод об ограниченных возможностях применения моделей на практике и необходимости их дополнения количественными моделями.

Ключевые слова: матричные модели, аутсорсинг и инсорсинг, критерии и этапы принятия решения, многокритериальный подход

Дата публикации: 15.01.2019

Ссылка для цитирования:

Егорова Н. Е. , Сорокина Я. С. Методы обоснования применения аутсорсинга на предприятии // Вестник ЦЭМИ РАН. – 2018. – Т. 1. – Выпуск 3.

URL: <https://cemi.jes.su/s265838870000150-8-1/>. DOI: 10.33276/S0000150-8-1

¹ Аутсорсинг – форма взаимодействия, при которой предприятие передает профильному предприятию (аутсорсеру) часть бизнес-процессов, которые не являются основными и их дальнейшее осуществление своими силами будет затратным и нерентабельным [1]. Применяя аутсорсинг, предприятие может значительно оптимизировать внутренние бизнес-процессы, эффективнее использовать ресурсы, тем самым повысить свою конкурентоспособность. В связи с этим, одной из важнейших задач менеджмента предприятия является оценка целесообразности применения аутсорсинга к тем или иным его бизнес-процессам.

² В литературе встречается большое количество методов и подходов к оценке целесообразности внедрения аутсорсинга на предприятии, среди которых можно выделить серию матричных моделей, в том числе:

³ - **Модель BCG.**

⁴ В основе модели аутсорсинга BCG [6], представляющей матрицу 2×2 и разработанной специалистами Бостонской консалтинговой компании, лежат четыре стадии жизненного цикла продукта: зарождение ("Проблема"), рост ("Звезда"), пик ("Дойная корова") и спад ("Собака") (рисунок 1). В строках и столбцах матрицы отображаются два критерия принятия решения: 1) темпы роста (строки); 2) доля рынка (столбцы). Таким образом, при построении матрицы BCG все бизнес-процессы разбиваются на 4 квадрата.

⁵ Оценка бизнес-процесса по этим двум критериям позволяет выделить четыре возможных варианта для компании. Выбор решения об аутсорсинге зависит от того, в какой квадрат попадает рассматриваемый бизнес-процесс, причем каждый из квадратов характеризуется различной степенью контроля над ним. Соответственно для бизнес-процесса, расположенного в квадрате «Проблема», предполагается жесткий контроль; «Звезда» - усиление контроля; «Дойная корова» - продолжение контроля в положении status quo; «Собака» - полная потеря контроля или аутсорсинг.

⁶

<i>Темпы роста рынка</i>	Высокий	«Проблема» (жесткий контроль над бизнес-процессом)	«Звезда» (усиление контроля)
	Низкий	«Собака» (аутсорсинг)	«Дойная корова» (status quo, дальнейшее изучение, для перемещения в «Звезды»)
		Малая	Высокая
		<i>Относительная доля рынка</i>	

Рис. 1. Матрица модели BCG

7

- Модель Pricewaterhousecoopers (PWC);

8

Данная модель тоже является матричной с размером матрицы 2×2 [7]. В ней используются 2 критерия: конкурентная среда и стратегическая значимость бизнес-процесса, под которой понимается его роль в общей стратегии развития предприятия. Модель PWC аналогична модели BCG и предполагает четыре варианта решения вопроса о передаче бизнес-процесса на аутсорсинг (рисунок 2):

9

<i>Среда</i>	<i>Конкурентная</i>	Оставить все как есть (инсорсинг)	Требуется дальнейший анализ
	<i>Неконкурентная</i>	Реорганизация	Аутсорсинг
		<i>Стратегическая</i>	<i>Нестратегическая</i>
		<i>Стратегическая значимость</i>	

Рис. 2. Матрица модели PWC

10

В соответствии с этой моделью аутсорсинг целесообразен при попадании в правый нижний сектор, характеризующийся сниженной стратегической значимостью и неконкурентной средой.

11

- Модель Хлебникова Д.В.

12

В модели Хлебникова Д.В. [7] размер матрицы составляет 3×3 . Аналогично матрице PWC по строкам отражается стратегическая важность бизнес-процесса, а по столбцам уровень компетентности, под которым понимается уровень профессионализма исполнителя данного бизнес-процесса.

13

В результате анализа формируется 9 отдельных секторов (рисунок 3), причем решение об аутсорсинге находится в девятом секторе, что соответствует низкой стратегической важности и низкому уровню компетентности.

Стратегическая важность	Высокая	1 – создавай и вступай в альянс	2- развивай и защищай	3- защищай и выделяй
	Средняя	4- вступай в альянс	5-сделай сам и развивай	6-делай сам и продавай
	Низкая	7-ликвидируй и покупай на рынке	8-ликвидируй и покупай на рынке	9 – выделяй и продавай (Аутсорсинг)
		<i>Выше</i>	<i>Равно</i>	<i>Ниже</i>
Уровень компетентности				

Рис. 3. Матрица модели Хлебникова Д.В.

15 - Модель McKinsey-GeneralElectric

16 Модель, предложенная экспертами компаний McKinsey и GeneralElectric, представляет собой матрицу размером 3×3, где по строкам и столбцам отражаются «Сила бизнеса» и «Привлекательность отрасли» соответственно. Данная модель служит инструментом для принятия главным образом инвестиционных решений, однако, на практике ее нередко используют и применительно к аутсорсингу.

17 В базовом варианте данная модель имеет вид, представленный на рисунке 4, где в секторах содержатся рекомендуемые для предприятия стратегии. При этом критерии принятия решения характеризуются набором показателей и имеют комплексный характер.

18 «Сила бизнеса» характеризуется такими параметрами, как относительный размер фирмы, темпы роста, доля рынка, позиция, сравнительная рентабельность, чистый доход, технологическое состояние, имидж предприятия, руководство и люди.

19

Сила бизнеса	Высокая	1- Развитие и сотрудничество с лидерами	2- Инвестиции в активы, выборочный «сбор урожая»	3 - Стратегия «сбора урожая»
	Средняя	4 – Инвестирование в развитие	5 - Стратегия сегментирования и выборочное инвестирование	6 – «Сбор урожая при постоянном контроле»
	Низкая	7- <u>Выборочное</u> инвестирования или уход с рынка	8 – Уход с рынка или сокращение инвестиций	9 – Быстрый уход с рынка или атака конкурентов
		<i>Низкая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Высокая</i>
Привлекательность отрасли				

Рис. 4. Матрица модели McKinsey-GeneralElectric

20 Привлекательность отрасли определяется абсолютным размером фирмы, темпами роста и широтой рынка, а также особенностями ценообразования,

структурой конкуренции, отраслевой нормой прибыли, социальной ролью, влиянием на окружающую среду и юридическими ограничениями.

²¹ В результате экспертных оценок решение попадает в один из квадратов, причем верхний левый квадрат свидетельствует о том, что инвестиции оправданы. Квадраты, которые располагаются по диагонали от нижнего левого квадрата к верхнему правому, требуют обдуманного и взвешенного решения о вложении средств. Решение, которое находится в правом нижнем квадрате, подразумевает подразумевает отсутствие инвестиций, сворачивание бизнеса; при этом ввиду высокой привлекательности данной сферы деятельности и слабом бизнесе высока вероятность значительного ущерба вследствие атаки конкурентов.

²² Применение этой матрицы к проблемам аутсорсинга требует ее известной адаптации как по набору оценочных показателей, характеризующих критерии, так и по интерпретации рекомендуемых предприятию стратегий. Так, сила бизнес-процесса может быть охарактеризована его сравнительной с другими бизнес-процессами рентабельностью, приносимым чистым доходом, технологическим состоянием и т.д. Привлекательность – долей в общем объеме продукции, выпускаемой фирмой, новизной используемых технологий, конкурентоспособностью, социальной ролью и т.д. При этом матрица приобретает вид, изображенный на рисунке 5.

²³

<i>Сила бизнеса</i>	Высокая	1 - Всестороннее развитие бизнес-процесса	2 - Инвестиции в увеличение привлекательности	3 - status quo
	Средняя	4 - Инвестирование в усиление	5- Сегментирование бизнес-процесса и его частичное инвестирование	6- status quo с усилением контроля над силой бизнес-процесса
	Низкая	7 - Частичный аутсорсинг	8 - Частичный аутсорсинг (с увеличением доли передаваемой части бизнес-процесса)	9 - Полный аутсорсинг
		<i>Низкая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Высокая</i>
		<i>Привлекательность бизнес-процесса</i>		

Рис. 5. Матрица McKinsey-GeneralElectric для принятия решения об аутсорсинге

²⁴ Применение данной матрицы позволяет принимать решение либо о полном аутсорсинге (девятый квадрат), либо о частичном аутсорсинге (седьмой и восьмой квадраты), при котором бизнес-процесс определенным образом сегментируется и аутсорсеру передается один или несколько сегментов.

²⁵ - **Модель Моисеевой Н.К., Малютиной О.Н., Москвиной (МММ)**

²⁶ Матричная модель МММ имеет размер $n \times 4$ и строится на основе тех же двух критериев, как и модель Хлебникова Д.В.: стратегическая важность и компетентность (рисунок 6). Однако уровень стратегической важности определяется количеством ключевых факторов успеха ($i = \overline{1, n}$), которые влияют на

рассматриваемый бизнес-процесс. Уровень компетентности по факторам определяется экспертами, оценивающими его по 4-хбальной системе: А – высокая, В – средняя, С – низкая, D – неудовлетворительная оценка.

27

<i>Стратегическая важность факторов</i>	1	В	С	А	А
	2	В	С	В	А
	3 ...	В	В	В	А
	<i>n</i>	В	В	В	А

Уровень компетентности по бизнес-процессу

Рис. 6 Матрица модели принятия решения МММ

28 В результате матрица заполняется и приобретает, например, вид, представленный на рисунке 6.

29 В соответствии с алгоритмом, разработанным авторами, баллы определенным образом суммируются и результаты комбинируются в более компактную матрицу размером 22, позволяющую принять решение об аутсорсинге (см. рисунок 7). При этом возможен либо безусловный инсорсинг (сектор 3); либо частичный аутсорсинг, при котором часть бизнес-процесса передается аутсорсеру (сектора 2 и 4); либо полный аутсорсинг, соответствующий низкой стратегической важности и слабой компетенции фирмы по данному бизнес-процессу (сектор 1).

30

<i>Уровень стратегической важности компетенций</i>	Высокий	4 - Неполные или зрелые компетенции Частичный аутсорсинг	3 – Развитие собственных компетенций <u>Инсорсинг</u>
	Низкий	1 – Слабые компетенции Полный аутсорсинг	2 – Возможность приобретения компетенций в будущем. Частичный аутсорсинг
		<i>Низкое</i>	<i>Высокое</i>
		<i>Качество компетенций/работ/услуг по бизнес-процессу</i>	

Рис. 7 Алгоритм суммирования и принятия решений

31 В результате сравнительного анализа вышеперечисленных моделей, оценивающих целесообразность внедрения аутсорсинга, можно сделать следующие выводы:

- 32 • представленные матричные модели используют многокритериальный подход; но учитывают только качественные критерии, не позволяющие

определить количественные экономические выгоды или потери как последствия аутсорсинга;

- 33 • модели различаются набором критериев, обоснование которых чаще всего отсутствует;
- 34 • применение моделей предполагает использование экспертных оценок критериев (простых или балльных), что может вызывать сложность при практической реализации этих моделей как инструментов принятия решений;
- 35 • модели не предполагают выбора аутсорсера из некоторого множества потенциальных претендентов;
- 36 • модели не позволяют получить ряд последовательных рекомендаций по действиям менеджера (или лица, ответственного за принятия решения) и не охватывают весь сложный процесс принятия решения об аутсорсинге, состоящего из следующих шести основных этапов [1-5, 10]:

1. Анализ текущего состояния предприятия;
2. Решение альтернативы: производить или покупать?;
3. Поиск потенциальных аутсорсеров;
4. Выбор аутсорсера;
5. Формирование контракта и возможностей его выполнения;
6. Анализ экономических показателей, характеризующих результаты применения аутсорсинга.

37 Так как рассмотренные матричные модели могут быть использованы только на первых двух этапах данного процесса принятия решения, они не могут рассматриваться в качестве полноценного инструмента обоснования аутсорсинге и должны быть дополнены другими, прежде всего – количественными методами и моделями.

38 Вывод: по результатам исследования выявлены достоинства и недостатки существующих матричных моделей принятия решения об аутсорсинге и показаны ограниченные возможности их применения в практике отечественных промышленных предприятий.

Библиография:

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие // Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009.
2. Ившин С.Ю. Алгоритм принятия решения о внедрении аутсорсинга и оценки эффективности его использования// Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки № 4(199), 2014

3. Исавнин А. Г., Фархутдинов И. И. Некоторые модели сорсингового маневра // Международная научно-практическая конференция «Передовые научные разработки — 2012». Т. 3. Прага, Чехия, 2012
4. Котляров И.Д. Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе оценки его эффекта для предприятия, Инновации №9, 2010
5. Курбанов А. Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга // Современные проблемы науки и образования. № 1, 2012
6. Курьянович В. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг // Sales Business. 2005. № 4
7. Махмутов И.И. Методы и модели аутсорсинга//В мире научных открытий №1, 2015
8. Митрофанова Е. В. Как оптимизировать бизнес-модель компании // Журнал «Финансовый директор». 2005. № 7—8. С. 25—32. URL:
9. Моисеева Н. К., Малютина О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / под ред. Н. К. Моисеевой. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010.
10. Сорокина Я.С. Особенности многокритериальной методики принятия решения об аутсорсинге на промышленном предприятии// Политематический сетевой электронный журнал КубГАУ №128, 2017
11. Сорокина Я.С. Аутсорсинг промышленного предприятия: алгоритмы и механизмы принятия решений/ Аудит и финансовый анализ №4, 127

Methods of rationale for the application of outsourcing at the enterprise

Yana Sorokina

CEMI RAS

Moscow, Nakhimovky prospect 47

Natalia Egorova

CEMI RAS

Russian Federation, Moscow, Nakhimovky prospect, 47

Abstract

The purpose of the work is to study modern models and algorithms for making decisions about outsourcing. It considers the main matrix methods for using outsourcing at production enterprise, which are based on a multicriteria approach. Among them - the modelBCG, Pricewaterhousecoopers, McKinsey-GeneralElectric, etc. Their shortcomings, in particular, the qualitative approach, incomplete coverage of all stages of the procedure for making decisions about outsourcing, lack of choice outsourcer. Authors made the conclusion about the limited possibilities of using models in practice and the necessity to complement them with quantitative models.

Keywords: matrix models, outsourcing and insourcing, criteria and stages of decision making, multi-criteria approach

Date of publication: 15.01.2019

Citation link:

Egorova N., Sorokina Y. Methods of rationale for the application of outsourcing at the enterprise // Herald of CEMI. – 2018. – V. 1. – Issue 3.

URL: <https://cemi.jes.su/s265838870000150-8-1/>. DOI: 10.33276/S0000150-8-1