

ПЕРЕВОД НЕПРОФИЛЬНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОАО «РЖД» НА АУТСОРСИНГ

КРУПИЦИНА Д.В.

Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск

Аннотация. В России аутсорсинг применяется уже на многих предприятиях и в различных сферах деятельности, несмотря на это, принятие решения об использовании аутсорсинга является по-прежнему сложной задачей, поскольку затрагивает стратегические интересы компании. Передача определенных бизнес-процессов на аутсорсинг позволяет сконцентрироваться на ключевых компетенциях, оказывающих критическое влияние на достижение основных стратегических целей компании.

В статье описаны и структурированы различные подходы к определению понятия «аутсорсинг»; рассмотрены и систематизированы методики принятия решений о целесообразности применения аутсорсинга; на примере ОАО «РЖД» описан алгоритм принятия подобного решения и обобщены результаты перевода непрофильных бизнес-процессов данной компании на аутсорсинг.

Ключевые слова: аутсорсинг, принятие решений об аутсорсинге, аутсорсер, однокритериальная и многокритериальная модель, графический метод.

В переводе с английского «аутсорсинг» («outsourcing») буквально означает «внешний источник». Другими словами, аутсорсинг – это использование внешних (сторонних) ресурсов для выполнения отдельных функций и производственных процессов предприятия (организации).

В международной бизнес-практике данный термин трактуется как

последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций либо видов деятельности, внешней организации или, другими словами, «третьей стороне» [1].

Существующие подходы к определению понятия «аутсорсинг» представлены ниже:

Источник	Автор (Авторы)	Определение понятия «Аутсорсинг»
Аутсорсинг [13, с.14]	Н. А. Коник	Аутсорсинг (от англ. «outsourcing» использование внешних ресурсов) - форма сотрудничества, определенная договором подряда, когда сотрудники одной организации (постоянные или специально нанятые) работают в другой организации, подчиняясь менеджеру организации-заказчика.
Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие [4, с.108]	Аникин Б.А. Рудая И.Л.	Современная форма деловых отношений, связанная с развитием совместного предпринимательства и кооперации и базирующаяся на долгосрочных, стратегических решениях.
Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие [4, с.108]	Аникин Б.А. Рудая И.Л.	Перевод внутреннего подразделения предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую специализированную услугу в течение определенного времени по оговоренной цене.
Аутсорсинг: история методология, практика: монография.[2]	Курбанов А.Х., Плотников В.А.	Бизнес-технология, предусматривающая передачу сторонним специализированным компаниям (аутсорсинговым компаниям) процессов или функций внутри своего бизнеса, вместе с ответственностью за результат выполнения этих процессов.
Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие [4, с.13]	Аникин Б.А. Рудая И.Л.	Выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, логистических, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно -технических, маркетинговых) внешней

		организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами на основе долгосрочного соглашения
Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие [4, с. 62]	Ивлев А.	Организационное решение, оптимизирующее конфигурацию бизнес системы, исходя из параметров «качество – издержки – обладание»; аутсорсинг – это заимствование на стороне

Перечисленные определения нельзя считать достаточными. Все приведенные формулировки условно можно разделить на две группы:

- концентрирующие внимание на факте передачи одной из функций сторонней организации;
- подчеркивающие эффект от данной передачи (оптимизации деятельности).

Нельзя не согласиться с мнением Б.А. Аникина [3], который считает, что понятие «аутсорсинг» включает в себе сам факт передачи, который учитывает ее эффективность. При этом аутсорсинг охватывает различные формы взаимовыгодных отношений.

Российскими экономистами определен ряд отличительных особенностей аутсорсинга [4]:

- 1) аутсорсинг носит стратегический характер принятия решений;
- 2) аутсорсинг предполагает непрерывное, длительное сотрудничество;
- 3) процесс аутсорсинга характеризуется высоким уровнем доверия между участниками и надежностью соглашений, так как при аутсорсинге делегируется именно ответственность.

Перечисленные формулировки, а также особенности аутсорсинга позволяют сделать вывод, что главной отличительной чертой аутсорсинга от обычных долгосрочных контрактов выступает акцент на эффекте от услуги, а не на самой услуге.

В настоящее время аутсорсинг рассматривается как современная методология высокоэффективных и конкурентоспособных организаций, суть которой – адаптация управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся

возможности внешней среды, а в отдельных случаях и ресурсы конкурентов [5].

Хотя аутсорсинг часто называют «феноменом XX в.», а также «величайшим открытием бизнеса последних десятилетий», однако только с конца 80-х гг. XX в. аутсорсинг принимает стратегическое значение в сфере управления компанией и получает широкое распространение в мировой практике.

Если называть аутсорсингом привлечение услуг и ресурсов специализированной фирмы для решения отдельных вопросов, связанных с деятельностью компании, то, с этой точки зрения, первым опытом аутсорсеров можно считать услуги юридических фирм в США и Великобритании еще в начале XX в.

Истоки практического аутсорсинга как метода производственной кооперации и высокой технологии управления в промышленности относятся к периоду «великого противостояния» двух великих менеджеров – Генри Форда (1863–1947) и Альфреда Слоуна-мл. (1875–1966) и возглавляемых ими гигантов автомобильной промышленности – компаний *Ford* и *General Motors*.

Таким образом, еще в 30-х гг. XX в. борьба лидеров автомобилестроения наглядно показала, что в условиях жесткой конкуренции ни одна компания не может быть самодостаточной, опираться лишь на собственные ресурсы. Ряд процессов, обеспечивающих функционирование крупной компании, целесообразно и удобно передавать специализированным организациям. Вынесение же производственных функций и функций управления за пределы компании положило начало практическому аутсорсингу. С 70-х гг. XX в. аутсорсинг в производстве автомобилей является основой организации производственного процесса [2].

Многие специалисты полагают, что аутсорсинг получил распространение в связи с развитием информационных систем и технологий, и относят начало «эпохи аутсорсинга» к 60-м гг. XX в., а именно – к 1962 г. – дате основания *Electronic Data System Corporation (EDS)*, ставшей одним из признанных мировых лидеров в области электронной обработки данных.

В настоящее время существуют две основные критериальных методики для принятия решения об аутсорсинге: однокритериальная и многокритериальная [6]. В случае принятия решения по одному критерию, как правило, применяют определенный финансовый индикатор, указывающий на возможную экономию вследствие применения аутсорсинга и вычисляемый следующим образом [7]:

$$\mathcal{E}_A = \sum_{i=1}^n \frac{S_i - P_i}{\left(1 + \frac{d}{100\%}\right)^i} - C_o + D_o,$$

где \mathcal{E}_A – экономический эффект от аутсорсинга в денежных единицах;

n – длительность использования аутсорсинга;

S_i – предполагаемые затраты при внутреннем выполнении функции в денежных единицах в i -й интервал времени;

P_i – стоимость выполнения функции аутсорсером в денежных единицах в i -й интервал времени;

d – ставка дисконтирования, %;

C_o – единовременные затраты, связанные с переходом на аутсорсинг;

D_o – единовременные доходы, связанные с переходом на аутсорсинг.

Указанные слагаемые отражают тот факт, что при использовании аутсорсинга возможно изменение структуры предприятия, например, ликвидация внутреннего отдела [3]. Тем не менее, все существующие однокритериальные методы подходят к процессу принятия решения односторонне и не учитывают множество объективных и субъективных факторов и рисков (например, распространение

конфиденциальной информации или попадание в зависимость от аутсорсера и т.д.).

В результате развития однокритериальных методов принятия решения были разработаны многокритериальные методы принятия решения, которые в целом имеют следующий вид [3]:

$$E = \sum_{i=1}^n W_i (KA_i - KB_i),$$

где E – эффект от аутсорсинга;

n – число критериев;

W_i – вес i -го критерия в общей оценке;

KA_i – значение i -го критерия после перехода на аутсорсинг;

KB_i – значение i -го критерия до перехода на аутсорсинг.

Многокритериальные методы данного вида также имеют недостатки [3].

В частности, ухудшение одних критериев может быть компенсировано лучшими значениями других. В результате, окончательное значение может указывать на положительный эффект, несмотря на то, что наиболее важные для заказчика критерии (причины, по которым он желает передать выполнение функции на аутсорсинг) будут хуже, чем при внутреннем выполнении. Там же [3] описана методика принятия решения о передаче функции на аутсорсинг, лишенная указанного недостатка.

Другая условная дифференциация методик принятия решений об аутсорсинге: экономические методики и графические. Группа экономических (численных) методик основана на расчете затрат при внутреннем выполнении функции и их сопоставлении с затратами при аутсорсинге (табл. 1).

Основное преимущество численных методик заключается в получении конкретных данных, допускающих объективное сравнение различных вариантов и сценариев. Однако, группа экономических методик не учитывает стратегические моменты, качественные и субъективные факторы.

Таблица 1

Экономические методики оценки целесообразности применения аутсорсинга

Автор методики	Сущность методики
Б.А. Аникин, И.Л. Рудая [4]	Оценка затрат на производство своими силами по сравнению с приобретением (расчет по процессам)
С.М. Казанцева [7]	Сопоставление собственных издержек и издержек на аутсорсинг
С. Зацепя [8]	Сравнение затрат на собственного сотрудника и внешнего исполнителя для разовой работы
С.В. Пименов [9]	Минимизация затрат предприятия от реализации полного набора бизнес-процессов в бизнес-цепочке деятельности организации
R. McIvor [10]	Расчет себестоимости по видам деятельности для случаев внутреннего и внешнего исполнения для аутсорсинга стержневых функций

К группе графических методик относятся методики, использующие графики, матрицы и, так называемые, деревья принятия решения (модель McKinsey, матрица Д. Хлебникова, матрица Е.В. Митрофановой, матрица В.В. Очнева и Р.В. Нуждина, методика П.А. Перова, алгоритм Вилкокса, модель Янг-Ханга, алгоритм Де Луффа, методика Кокса, алгоритм FORT и другие). Графические методики позволяют оценить субъективные факторы и риски, являются весьма наглядными, но не позволяют получить конкретные результаты и дать однозначный ответ о целесообразности аутсорсинга.

Несмотря на риски, аутсорсинг активно применяется во многих странах мира. На Западе, особенно в США, аутсорсинг стал привычным явлением. В США даже федеральные налоги собираются с помощью аутсорсинга.

Аутсорсинг широко применяется и в Европе. Правительство Великобритании передало информационные системы налоговых ведомств на аутсорсинговое обслуживание. В Германии аутсорсинг развивается и эволюционирует, но рынок развивается все же медленнее, чем в США и Великобритании. В ходе опроса 200 руководителей крупных компаний, действующих в немецкоязычных странах, который был проведен консалтинговой компанией Accenture в сотрудничестве с Institut fuer Management und Consultin, было показано, что 80% опрошенных фирм уже имеют опыт с аутсорсинговыми проектами, причем наибольший опыт в этой области

накоплен производителями потребительских товаров и фирмами, работающими в сфере услуг.

Мировая практика показывает, что качество работ, выполняемых по аутсорсингу, повышается. Если говорить о зарубежном опыте, то аутсорсинг является глубоко интегрированным в деятельность крупнейших корпораций.

ОАО «РЖД», учитывая масштабы деятельности, сконцентрировал в себе разноплановые компетенции, с разной долей влияния на реализацию миссии. Становится очевидно, что не все виды деятельности, которые в той или иной степени формируют транспортный продукт, должны выполняться подразделениями, входящими в контур Холдинга, самостоятельно. Передача определенных работ для их выполнения специализированным компаниям позволяет сконцентрироваться на ключевых компетенциях, оказывающих критическое влияние на достижение основных стратегических целей. Помимо сосредоточения на ключевых бизнес-процессах и реформирования организационной структуры, аутсорсинг является инструментом повышения эффективности производства, уровня качества и снижения расходов.

Аутсорсинг бизнес-процесса подразумевает передачу другой организации каких-либо определенных процессов, которые не являются для компании ведущими в основной деятельности.

Сохранение и развитие узкой специализации, уход от широкой

специализации – это общепринятая основа успешного развития конкурентных преимуществ на рынке. Бизнес-процессы, которые не имеют стратегической важности, целесообразно рассматривать как потенциально аутсорсинговые.

В целом, применение аутсорсинга позволяет трансформировать структуру бизнес-процессов компаний, обеспечивая увеличение доли основных бизнес-процессов и соответствующее снижение доли вспомогательных бизнес-процессов (рис. 1).

Для того, чтобы принятие решения, связанного с переводом бизнес-процесса на аутсорсинг, в ОАО «РЖД» было эффективным, стало необходимым определить основные ожидаемые результаты от применения аутсорсинга [11]:

- оптимизация численности, повышение уровня производительности труда;
- высвобождение несписочного состава путем перевода работников, оформленных ранее по гражданско-правовым договорам, в аутсорсинговую компанию;
- экономия расходов предприятия.



Рис. 1. Трансформация структуры бизнес-процессов организации в результате применения аутсорсинга

При любом выбранном результате (цели) применение аутсорсинга будет оправдано только в том случае, когда имеет место реальная экономия расходов либо их непревышение (относительно первого и второго результата (цели)).

Для принятия решения о передаче определенного бизнес-процесса на аутсорсинг на первом этапе проводится анализ критериев бизнес-процесса, после чего, на основе полученных результатов, делается один из следующих выводов:

- анализируемый бизнес-процесс является ключевой компетенцией Холдинга – передача на аутсорсинг нецелесообразна и бизнес-процесс подлежит реализации самостоятельно;
- анализируемый бизнес-процесс не является ключевой компетенцией Холдинга, перевод его на аутсорсинг потенциально возможен.

Далее проводится анализ внешнего рынка на доступность аналогичных продуктов и услуг, формирующихся в конкурентной среде.

Если услуги нет на рынке, то возможны два сценария:

1) рынок услуг не может быть сформирован (это связано с естественно монопольным положением Холдинга), в этом случае бизнес-процесс остается в составе Холдинга;

2) рынок может быть сформирован, необходимо проведение мероприятий по формированию рынка поставщика.

Для случая, когда услуга есть (или сформирована) на рынке, далее следует проведение анализа «риск-аппетита» передачи бизнес-процесса на внешний рынок.

В случае если риск-аппетит неприемлем, то бизнес-процесс целесообразно сохранить в составе Холдинга.

Если риск-аппетит приемлем, то проводится анализ «Цена – Качество» на возможность применения аутсорсинга. Если соотношение «Цена – Качество» выполнения работ самостоятельно выше рыночного уровня, то бизнес-процесс подлежит сохранить в холдинге.

В случае соотношение «Цена – Качество» выполнения работ самостоятельно ниже рыночного уровня, то бизнес-процесс подлежит передаче на аутсорсинг.

После того, как принято решение о переводе одного или нескольких бизнес-процессов на внешнее управление, фирме, применяющим аутсорсинг, необходимо проводить тщательный отбор аутсорсинговых фирмам.

При взаимодействии с аутсорсинговыми фирмами, независимо на какой основе (краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной), необходимо не только разработать систему оценки и контроля за качественным выполнением работ (услуг), но и систему оценки эффективности применения аутсорсинга, основанную на изучении различных аспектов стратегического развития.

Внедрение аутсорсинга бизнес-процессов в ОАО «РЖД» позволило:

- решить проблемы с привлечением, обучением и удержанием квалифицированного персонала;
- обеспечить непрерывность бизнес-процесса (замена персонала на время отпуска, болезни, обучения обеспечивается поставщиком услуг);
- снизить необходимость инвестирования средств в развитие основных фондов,

связанных с второстепенными и непрофильными функциями.

Несмотря на то, что внедрение аутсорсинга в ОАО «РЖД» и в его подразделения принесло положительный результат, однако анализ применения данного инструмента выявил следующие серьезные проблемы [12]:

- недостаточность регламентированности и прозрачности в управлении аутсорсинговыми взаимоотношениями;
- отсутствие четких требований, критериев и условий при реализации и управлении аутсорсингом;
- низкий уровень обоснованности принятия решений вследствие недостаточности, с одной стороны, специализированных инструментов планирования, а с другой – оценки социально-экономических и финансовых последствий их реализации;
- отсутствие четко разработанных методов оценки существующих аутсорсинговых взаимоотношений;
- ограниченный объем информации о положении и качестве управления процессом в структурных подразделениях компании.

Литература:

1. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
2. Курбанов, А.Х. Аутсорсинг: история методология, практика: монография / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников - М.: Изд-во Инфра-М, 2013. - 112 с.
3. Аникин, Б. А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: учебное пособие /Б.А. Аникин - М.: Изд-во Инфра-М, 2003. - 280 с.
4. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая - М.: Изд-во Инфра-М, 2006. - 288 с.
5. Казанцева, Л.С. Актуальные проблемы применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте/ Л.С. Казанцева//Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2011 - №4 (28) - С.23-25.
6. Котляров, И.Д., Алгоритм принятия решения об использовании аутсорсинга в нефтегазовой отрасли/ И.Д. Котляров // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. - 2010. - № 11. – С. 33-38.
7. Казанцева, С.М. Проектирование организационных систем на основе аутсорсинга бизнес-процессов: Монография / С.М. Казанцева - Тюмень: Тюменский государственный институт мировой экономики, управления и права, 2003. - 208 с.

8. Зацепя, С. Рентабельность малого бизнеса и ИТ-аутсорсинг/ С. Зацепя // Управление компанией. - 2006. - № 7. С. 56–58.
9. Пименов, С. В., Инновационное обеспечение развития предприятий пищевой промышленности: Автореферат. уч. степ. доктора экономических наук/ С.В. Пименов - Санкт- Петербург, 2011.
10. McIvor R., A practical framework for understanding the outsourcing process.// Supply Chain Management: An International Journal. – 2000. - № 5(1). - P. 22-36.
11. Родионов, Е. Т. Ассоциация как необходимый инструмент, координирующий взаимодействие между ОАО «РЖД», филиалами и аутсорсерами. / Е. Т. Родионов // Сборник материалов к круглому столу «Аутсорсинг как перспективный инструмент повышения экономической эффективности железнодорожного транспорта». – ТрансБазисАспект. – 2005. – С. 10-12.
12. Шабалин, Н. Г. Организация аутстаффинговой деятельности в путевом комплексе / Н.Г. Шабалин, Е. Т. Родионов // Экономика железных дорог. – 2009. – № 3.
13. Коник, Н.А. Аутсорсинг / под ред. Н.А. Коник. - М.: Изд-во КНОРУС, 2008. - 175с.

Крупичина Дарья Владимировна – студент, Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск.

Дата поступления 04 ноября 2017 г.

DOI: 10.14529/iimj170406

TRANSFER SECONDORY BUSINESS PROCESS OF JSC «RZD» TO OUTSOURING

KRUPITSINA D.V.

South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

Abstract. In Russia, outsourcing is applied already at many enterprises in a different fields of activity, despite this, the decision to use outsourcing is still a difficult task, because it affects the strategic interests of the company. Transfer of certain business processes to outsourcing allows concentrating on core competencies critical impact on achievement of the company's main strategically goal.

In the article various approaches to the concept definition of “outsourcing” are described and structured; the methods of making a decision on the appropriateness of using outsourcing are reviewed and systematized; the example of JSC “Russian Railways” described the algorithm of making such decision and consolidated results of the transfer of non-core businesses processes of this company to outsourcing.

Keywords: графический метод.outsourcing, making decision of outsourcing, outsourcer, single-criteria and multicriteria model, graphical method.

References

1. Gaponenko A.L. Strategical management. – М.: Publishing house OMEGA-L, 2006. – 464 p.
2. Kurbanov A.H., Plotnikov A.H. . Outsourcing: history methodology, practice: monograph. М.: Infra-M, 2013. 112 p.
3. Anikin B.A. Outsourcing: creation of highly efficient and competitive organizations. tutorial. М.: Infra-M, 2003. 280 с.
4. Anikin B.A., Rudaya I.L. Outsourcing and outstuffing: high management technology: tutorial. М.: Infra-M, 2006. 288 p.

5. Kazantseva K.S. Actual problems of outsourcing using// Assessment technique economics efficiency of outsourcing using by the different types of technical processes: [developed 17.01.2006 г. № CKRRT-9/4 Department analysis of marker condition JSC «RZD».
6. Kotlayrov I.D. Algorithm for making decision about the use of outsourcing in the oil and gas industry// Problems of economics and management in the oil and gas industry. 2010. № 11. p. 33-38.
7. Kazantseva S.M. Designing of organization systems on the basis of outsourcing of business processes. Туymeh: TGIMMEUP, 2003, – 208 p.
8. Zatsepin S.V. Рентабельность малого бизнеса и IT-outsourcing // Управление компанией. 2006. № 7. p. 56–58.
9. Pimenov S.V. Innovative provision of development food industry. Abstract. doctor of economic science. Saint-Petersburg, 2011.
10. McIvor R., A practical framework for understanding the outsourcing process. Supply Chain Management: An International Journal, 5(1), 2000, p. 22-36.
11. Rodionov E.T. Association as important instrument that coordinate interaction between JSC «RZD», brunches and outsourcers./ Collection of documents to round table «Outsourcing as an perspective instrument economic efficiency railways transport». – TransBazisAspekt. – 2005. – p. 10-12.
12. N.G. Shabalin, E. T. Rodionov. Organization of out staffing on road complex/ Economic of railways. – 2009. – № 3.
13. Konik N.A. Outsourcing/ edited by Konik N.A. - M.: KNORUS, 2008. – 175 p.

Krupitsina Darya Vladimirovna –student, South-Ural State University, Chelyabinsk.

Received 04 November 2017

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Крупичина, Д.В. Перевод непрофильных бизнес-процессов ОАО «РЖД» на аутсорсинг/ Д.В. Крупичина // Журнал управление инвестициями и инновациями. – 2017. – №4. Стр. 40–47. DOI: 10.14529/iimj170406

FOR CITATION

Krupitsina D.V. Transfer secondary business process of JSC «RZD» to outsourcing. *Investment and innovation management journal.* – 2017. – No. 4. Pp. 40–47. DOI: 10.14529/iimj170406
