УДК 338.2

# Эффективность аутсорсинга в корпоративных образованиях

© 2014 г. Д.Ю. Бобошко, Е.А. Борисов\*

В последние 10 лет в России активно стала развиваться тенденция передачи металлургическими предприятиями на аутсорсинг ряда бизнеспроцессов. Например, к концу 2007 г., по данным Профсоюза горно-металлургического комплекса, процессы реструктуризации коснулись порядка 29 700 человек в 86 подразделениях 6 предприятий: Нижнетагильского, Западно-Сибирского, Новокузнецкого металлургических комбинатов, Качканарского и Высокогорского ГОКов, Евразруде. При этом только на аутсорсинг было переведено 29 подразделений с численностью 9500 чел. (32 % общей численности подпавших под реструктуризацию) [1]. За последние 5 лет аналогичная реструктуризация коснулась практически всех металлургических холдингов.

Процессы реструктуризации в отрасли имели неоднозначные последствия как с точки зрения повышения экономической эффективности работы холдингов в целом, так и с точки зрения нарастания социальной напряженности в регионах. На первом этапе реструктуризации основной целью было сокращение численности персонала и, соответственно, повышение производительности труда на основном производстве. В дальнейшем аутсорсинговые компании должны были повысить эффективность собственной деятельности, выйдя на конкурентный рынок. Проблемы преодоления социальных последствий реструктуризации металлургических предприятий и развития аутсорсинга остаются актуальными и в 2014 г. На сегодняшний день вопрос становления аутсорсинговых компаний как малого и среднего бизнеса непосредственно связан с решением задачи развития моногородов, над которой совместно работают Минэкономразвития, Минфин, Минтруда, Минпромторг и Минрегион [2].

В связи с этим очень важно отслеживать процессы реструктуризации металлургических предприятий на всех уровнях власти, а также иметь инструменты оценки этих процессов. Говоря об эффективности реструктуризации градообразующих предприятий, как правило, в отчетах мы

Варианты аутсорсинга с точки зрения взаимо связи основного производства и аутсорсинговых компаний через систему собственности можно разделить на три основных группы [3]:

- 1) аутсорсинговые компании принадлежат собственникам, не аффилированным с металлургическим холлингом:
- 2) аутсорсинговые компании принадлежат одновременно металлургическому холдингу и неаффилированным собственникам (создание совместного аутсорсингового предприятия);
- 3) выделение в холдинге дочерних аутсорсинговых компаний на базе имеющихся непрофильных подразделений.

Эффективность того или иного пути, который выбирает для себя металлургическое предприятие при проведении реструктуризации, оценить достаточно сложно по ряду причин.

Во-первых, об эффективности преобразований отчитывается, как правило, головное предприятие, которое выводило на аутсорсинг непрофильные функции, и его отчетность не включает показатели по корпоративному образованию в целом, так как реструктуризация всегда направлена на повышение эффективности основного производства. Если при этом непрофильные функции переданы на аутсорсинг сторонним организациям, то такой подход вполне справедлив, однако он не включает оценку социальных последствий для региона. Проведенная реструктуризация с переходом на обслуживание независимыми аутсорсинговыми компаниями неизбежно влечет за собой сокращение собственного персонала.

Во-вторых, цель преобразований с внедрением аутсорсинга практически никогда не предполагает повышения социальной эффективности для всех заинтересованных сторон: сотрудников основного производства и работников вспомогательных цехов. Нередко через такие преобразования производится общее сокращение персо-

Борисов Е.А. — менеджер по маркетингу в Cognitive Technologies.

видим данные только по основному производству, без учета того, как была проведена реструктуризация, кому были переданы вспомогательные функции, как развиваются созданные в процессе реструктуризации новые компании. Остается ли по-прежнему, например, ремонтная служба фактически цехом, обслуживающим одно головное предприятие, или это сервисная компания, имеющая широкую клиентскую базу.

<sup>\*</sup> Бобошко Д.Ю. – канд. экон. наук, доц. каф. промышленного менеджмента НИТУ «МИСиС».

нала и оплаты труда в несколько этапов: сначала выделение непрофильных подразделений, а затем уже во вновь созданных организациях корректируется численность, размер оплаты труда и уровень социальных гарантий. Впоследствии выделенные организации могут развиваться в соответствующем их специализации направлении и обеспечивать дополнительную занятость, однако данный положительный факт также остается за рамками оценки проведенных преобразований.

В-третьих, отчетность металлургических предприятий, как правило, публична и подлежит раскрытию в установленном порядке. Отчетность дочерних компаний, которые в подавляющем большинстве создаются в форме обществ с ограничен-

ной ответственностью, раскрытию не подлежит и, соответственно, остается за рамками анализа. Последняя проблема частично решается формированием консолидированной отчетности по холдинговым структурам, но для оценки ряда нефинансовых показателей в ней недостаточно данных.

Одним из вариантов оценки процессов внедрения аутсорсинга является методика, разработанная А.В. Овчаренко [4]. Автором был предложен для количественной оценки эффективности внедряемого аутсорсинга конкретной функции алгоритм, который основан на расчете «индекса целесообразности аутсорсинга». Это интегральный показатель, включающий стоимостные показатели и показатели качества исполнения функции. Максимально возможное значение индекса целесообразности аутсорсинга равно 1, что соответствует наилучшим результатам исполнения отдельно взятой функции. Алгоритм оценки представлен на рисунке.



							Таблица 1				
	Запланированные показатели										
Nº	Наименование показателя	Ед. изм.	Период, г.								
145			2010	2011	2012	2015	2020				
1	Объем реализации продукции	млн руб.	11 200	11 792	11 315	12 740	16 270				
2	Численность на конец года	чел.	4850	4569	4373	4323	4368				
3	Общая площадь на конец года	м <sup>2</sup>	406 221	396 703	390 281	343 406	343 406				
4	Средняя заработная плата	руб. мес.	28 986	29 975	35 832	44 765	50 290				

						Таблица 2			
Фактические показатели предприятия									
Hamanana zavaza zaŭ	Ед. изм.								
Наименование показателей		2007	2008	2009	2010	2011			
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ, услуг собственными силами	млн. руб.	7916	9067	9296,6	11 727	11 101			
Фонд оплаты труда	млн. руб.	1709,12	1924,84	1636,77	1709,87	1684,87			
Среднемесячная заработная плата	руб.	15 295	21 922	25 823	28 920	30 940			
Среднесписочная численность работников предприятий	чел.	9312	7317	5282	4927	4538			
Общая площадь на конец года	м <sup>2</sup>	836 600	836 595	833 582	697 772	668165			
в т.ч. головного предприятия	м <sup>2</sup>	836 600	800 103	542 780	419 200	396 703			
дочерних обществ	м <sup>2</sup>	_	17 395	290 802	278 572	271 462			

Таблица 3 Ключевые показатели оценки целесообразности аутсорсинга, рассчитанные по данным головного предприятия								
			Значение показателя	Индекс изменения				
Наименование показателя		$F_n^{max}$	Фактическое изменение показателя в период 2007–2011 гг.	фактического значения показателя, $I_n$				
Оптимизация производственных площадей (сокращение), м <sup>2</sup>	0	493 194	439 897	0,891				
Изменение численности персонала, чел.	0	4944	4774	0,965				
Производительность труда, млн руб/чел.	0,85	3,72	2,45	0,557				
Изменение средней заработной платы, руб. чел/г.	3296	34 995	15 645	0,390				

_										Габлица 4
Показатели дочерних обществ, 100 % уставного капитала которых владеет головное предприятие										
Наименование показателя	Ед. изм.	Машиностроительное подразделение	Ремонтная служба	Приборостроительное подразделение	Управление транспортом	Энергетика	Тепловодоканал	Гостиница	Санаторий	Итого за 2011 г.
Выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг, всего	тыс. руб.	382 481	81 988	164 579	211 577	441 501	374 639	51 075	37 263	1 748 103
Себестоимость реализованной продукции, работ и услуг	тыс. руб.	377 733	76 867	160 972	209 191	427 065	371 041	48 452	35 903	1 707 224
Чистая при- быль	тыс. руб.	5310	3894	1857	998	7806	1178	2014	1284	24341
Списочная численность	чел.	532	76	337	408	747	305	102	63	2570
Среднемесячная зарплата	руб.	18 165	23 451	22 143	15 760	20 569	22 210	12 276	13 138	19 283
Годовой фонд оплаты труда	млн руб.	115 965,4	21 387,3	89 546,3	771 609,6	184 380,5	812 886,0	15 025,8	9932,3	594 687,2

#### Основные этапы проведения оценки целесообразности передачи функций организации на аутсорсинг

Фактический уровень качества выполнения функции рассчитывается по формуле

$$I_n = \frac{F_n^{\text{факт}} - F_n^{\text{min}}}{F_n^{\text{max}} - F_n^{\text{min}}},\tag{1}$$

где  $I_n$  — индекс изменения фактического значения показателя  $F_n$  по сравнению с нормативным (запланированным) значением, доля ед.;  $F_n^{min}$  — минимально приемлемое значение показателя для удовлетворительного выполнения функции, ед.;  $F_n^{max}$  — максимальное значение показателя, соответствующее наилучшим стандартам выполнения функции, ед.;  $F_n^{\phi axr}$  — фактический уровень качества выполнения функции, ед.

Использование индексных показателей, значения которых заключены в интервале [0; 1], дает возможность сравнить значения различных параметров и сформировать интегральный показатель оценки эффективности процесса реструктуризации как среднее арифметическое частных нормативных показателей. Он определяется по следующей формуле:

$$I = \frac{1}{N} \cdot \sum_{n=1}^{N} I_n , \qquad (2)$$

где I – интегральный индекс эффективности внедрения аутсорсинга, доля ед.; N – количество частных нормативных показателей качества выполнения функции, ед.

Используем данный подход для комплексной оценки эффективности передачи на аутсорсинг ряда функций при реструктуризации крупного металлургического предприятия.

В данном случае с помощью предложенной методики сравним результаты проведенной реструктуризации с точки зрения достижения запланированных ключевых показателей. При этом сделаем два расчета:

- 1) для предприятия, которое передает функции на аутсорсинг;
- 2) для корпоративного образования, в составе которого данное предприятие продолжает функционировать после реструктуризации.

Исходные данные для определения запланированных изменений ключевых показателей приведены в табл. 1,2. Данные показатели взяты из отчета о проведении реструктуризации градообразующего металлургического предприятия. В силу того что часть информации по корпоративному образованию в целом не является публичной, в данной статье мы опускаем название головного предприятия, проводившего реструктуризацию и выделившего из своего состава 16 предприятий, оставаясь в них собственником. Необходимо отметить, что по прошествии четырех лет после начала реструктуризации в 8 организациях собственником осталось головное предприятие, (в табл. 4 эти предприятия названы по основному виду деятельности), в 4-х организациях головное предприятие сохранило частичное владение, и еще 4 предприятия сменили собственника и стали независимыми.

При определении эффективности реструктуризации будем использовать показатели, которые предприятие выделило как ключевые для собственного анализа результатов реструктуризации и выведения непрофильных функций в дочерние предприятия. В силу отсутствия возможности качественно оценить исполнение функций, ограничимся доступными для анализа стоимостными показателями.

Проведенную реструктуризацию, посредством выделения непрофильных функций в дочерние пред-

Таблица 5 Ключевые показатели оценки эффективности аутсорсинга, рассчитанные по консолидированным данным								
головного предприятия и его дочерних обществ								
		31	Индекс изменения фак-					
Наименование показателя	$F_n^{min}$	$F_n^{min}$	Фактическое изменение показателя в период 2007–2010 гг	тического значения показателя, $I_n$				
Оптимизация производственных площадей (сокращение), м <sup>2</sup>	0	493 194	168 435	0,383				
Снижение численности персонала, на сколько человек	0	4944	2204	0,445				
Производительность труда, млн руб /чел.	0,85	3,72	1,80	0,594				
Прирост средней заработной платы, руб /мес.	3296	34 995	11 403	0,331				

приятия, будем оценивать по следующим обобщающим показателям:

- снижение наличия производственных площадей;
- снижение среднесписочной численности;
- производительность труда;
- рост заработной платы.

В данном перечне не учтен дополнительный доход от дочерних обществ. Отметим, что заданное значение прибыли достигнуто, но, в силу того, что дочерние общества не публичны, нет данных, каким образом распределяется полученная прибыль.

По формуле (1) рассчитан индекс изменения фактического значения показателя  $F_n$  по сравнению с нормативным (запланированным) значением. Для расчета за минимальное значение показателя принято изменение данного показателя в отсутствие реструктуризации. Например, без проведения реструктуризации площади предприятия не изменились бы, а зарплата росла бы в среднем на 5 % в год, как в предшествующие отчетные периоды. Максимальные значения изменений показателей рассчитаны на основе планируемых величин в 2020 г., приведенных в табл. 1, и значений показателей на момент начала реструктуризации в 2007 г. Фактическое значение изменения показателя принимали как его изменение за период от 2007 до 2011 г. Таким образом, была предпринята попытка оценить эффективность процесса реструктуризации с точки зрения приближения к заданным параметрам.

В табл. 3 представлены результаты расчетов по описанной методике.

Частные индексы для выбранных четырех показателей рассчитаны согласно формуле (1). Интегральный индекс эффективности внедрения аутсорсинга по полученным нами значениям частных индексов  $I_n$  рассчитываем по формуле (2)

$$I = \frac{0,891 + 0,965 + 0,557 + 0,390}{4} = 0,701$$

Как видно, несмотря на то, что прошло менее половины отрезка времени, характеризующего горизонт планирования, индекс, рассчитанный для основного предприятия, превышает 0,5. Таким образом, процесс внедрения аутсорсинга на предприятии с точки зрения достижения заданных при планировании реструктуризации предприятия параметров можно считать эффективным.

Далее проведем расчет интегрального показателя на основе консолидированных данных основного предприятия и его дочерних обществ, сделанный на основе данных таблиц 1, 2, 4. Для рассматриваемого корпоративного образования\* предварительно были рассчитаны в целом: совокупный фонд оплаты труда, общая численность персонала головного предприятия и дочерних обществ, производительность труда совокупно для головного предприятия и его дочерних обществ, которыми оно владеет единолично.

Соответственно интегральный индекс эффективности внедрения аутсорсинга, рассчитанный на основе консолидированных данных по корпоративному образованию, составит:

$$I = \frac{0,342 + 0,445 + 0,331 + 0,256}{4} = 0,344$$

Значение интегрального показателя оказалось ниже предела, свидетельствующего об эффективном проведении реструктуризации с точки зрения достижения запланированных показателей.

Делая выводы, конечно, нужно говорить о том, что предприятие и не ставило перед собой цели достичь, например, соответствующего темпа роста заработной платы для всех предприятий холдинга. Также понятно, что производительность труда персонала в ремонтной службе объективно ниже, чем на основном производстве. Но в то же время, очевидно, что темпы положительной динамики на головном предприятии достигнуты во многом формально путем изменения корпоративной структуры. Особенно это очевидно в части повышения заработной платы сотрудникам завода. Так рост заработной платы в 2011 г. относительно 2007 г. на 50,5 % достигнут при одновременном снижении фонда оплаты труда за аналогичный период на 1,5 %. При этом средняя заработная плата в месяц на заводе и в дочерних обществах составила соответственно 30 940 руб/чел. и 19 283 руб/чел.

Полученные результаты расчетов для предприятия и для корпоративного образования можно рассматривать двояко. С одной стороны, если стремить-

<sup>\*</sup> В данном случае это головное металлургическое предприятие и 8 дочерних обществ, доля головного предприятия в их уставном капитале 100 %

ся к сопоставимости показателей по производительности труда на предприятиях отрасли с западными конкурентами, применяющими классический аутсорсинг, то такая реструктуризация приближает российское металлургическое предприятие к данной цели. Однако, если говорить о развитии экономики региона, где данное предприятие является градообразующим, об обеспечении занятости и социальной ответственности бизнеса, то итоги реструктуризации нужно рассматривать в целом по корпоративному образованию, и в этом случае третий вариант развития аутсорсинга (путем выделения непрофильных подразделений в дочерние общества) уже не представляется достаточно эффективным. Справедливости ради, отметим, что за период с 2007 по 2011 г. четыре из выделенных на первом этапе шестнадцати дочерних предприятий сменили владельца, и успешно развиваются независимо от головного предприятия.

На наш взгляд, необходимо на законодательном уровне установить формы отчетности для корпоративных образований относительно социально значимых показателей их деятельности. Государство, как один из стейкхолдеров, а в случае с анализируемым предприятием – основной акционер, должно получать достоверную информацию о последствиях реструктуризации предприятий, непосредственно влияющих на социальную обстановку города, региона. Такой подход при проведении реструктуризации градообразующих предприятий позволит сделать реальный шаг в сторону обеспечения равных прав, как работникам крупных промышленных предприятий, так и персоналу вновь созданных дочерних компаний.

#### Библиографический список

1. Доклад заместителя председателя профсоюза *А.А. Безымянных* «О применении заемного труда и аутсорсинга на предприятиях горно-металлургического комплекса России» «Эхо Кузбасса» №45 (344)21.12.07 №45 http://ktogmpr.rdtc.ru/EHO/ arh344.htm (дата обращения: 07.09.2013)

- 2. Евгений Новиков, Александр Литой, Елена Иванкина, Юлия Синяева. 40 млрд рублей для моногородов могут пойти на детские сады.// РБК daily. URL:http://www.rbcdaily.ru/economy/562949990639608 (дата обращения 25.02.2014)
- 3. *Евсигнеев Д*. Ремонты на аутсорсинг. // Управление производством 2009. № 5 6. URL: http://www.up-pro.ru/library/repair/toir\_efficiency/remont\_outsourc.html (дата обращения: 14.04.2013).
- 4. Овчаренко А.В. Индексный метод оценки целесообразности использования аутсорсинга // Логистика: современные тенденции развития: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. 15, 16 апреля 2010 г. / ред. кол.: В.С. Лукинский. СПб.: СПбГИЭУ, 2010. С. 121 125.

#### References

- 1. Doklad zamestitelja predsedatelja profsojuza *A.A. Bezymjannyh* «O primenenii zaemnogo truda i autsorsinga na predprijatijah gorno-metallurgicheskogo kompleksa Rossii» «Jeho Kuzbassa» № 45 (344) 21.12.07. URL:http://ktogmpr.rdtc.ru/EHO/arh344.htm (data obrashhenija: 07.09.2013).
- 2. Novikov E., Litoj A., Ivankina E., Sinjaeva J. 40 mlrd rublej dlja monogorodov mogut pojti na detskie sady // RBK daily. URL:http://www.rbcdaily.ru/economy/562949990639608 (data obrashhenija. 25.02.2014).
- 3. Evsigneev D. Remonty na autsorsing. // Upravlenie proizvodstvom 2009. № 56. URL: http://www.up-pro.ru/library/repair/toir\_efficiency/remont\_outsourc.html (data obrashhenija: 14.04.2013).
- 4. *Ovcharenko A.V.* Indeksnyj metod ocenki celesoobraznosti ispol'zovanija autsorsinga // Logistika: sovremennye tendencii razvitija: materialy IX Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. 15, 16 aprelja 2010 g. / red. kol.: V.S. Lukinskij. SPb.: SPbGIJeU, 2010. S. 121–125. 4.