

УДК: 658.152

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ АУТСОРСИНГА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*канд. экон. наук, доц. Е.Б. МАЛЕЙ, О.В. ЛАТЫШКЕВИЧ  
(Полоцкий государственный университет)*

*Рассматривается возможность использования принятых в мировой практике методов экономического обоснования аутсорсинга на примере аутсорсинга транспортных услуг, и предлагаются варианты их адаптации к условиям современной белорусской экономики. На основании исследования предложены алгоритмы проведения оценки экономической эффективности передачи услуг транспорта на аутсорсинг с обязательством головного предприятия проводить закупку услуг транспорта из одного источника – дочернего предприятия, а также без предоставления дочернему предприятию преимуществ при участии в конкурсах. Предложенные алгоритмы позволяют учесть и максимально охватить изменения, вызванные преобразованием транспортного подразделения в дочернее предприятие, что характерно для организаций Республики Беларусь в настоящее время, и, следовательно, достоверно провести стоимостную оценку подобных аутсорсинг-проектов.*

**Введение.** Термин «аутсорсинг» происходит от английских слов «outside resource using» – «использование внешних ресурсов». В международной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне» [1, с. 257].

Условно можно выделить пять групп логистических услуг, которые являются востребованными на рынке и могут быть рассмотрены как объекты, относительно которых решается вопрос о передаче на аутсорсинг:

- транспортно-экспедиционные услуги;
- услуги по таможенному оформлению;
- услуги склада;
- координация процесса закупок, упаковка/переупаковка товаров, складирование и т.д.;
- комплексные услуги (комплексный аутсорсинг) [2, с. 44].

Для крупных организаций Республика Беларусь на сегодняшний день актуальным является вопрос о передаче сторонним организациям функций по транспортировке грузов. Имея в своем составе транспортный цех, для снижения затрат предприятие может использовать метод трансформации постоянных затрат в переменные, предложенный доктором экономических наук, профессором А.Г. Бутриным [3, с. 152], выделив данный транспортный цех в дочернее предприятие и передав ему выполнение функции транспортировки как сторонней организации. В случае успешной реализации, проект преобразования транспортного подразделения в дочернее предприятие-поставщика транспортных услуг призван обеспечить промышленным предприятиям возможность использования всех преимуществ передачи неосновных видов деятельности на аутсорсинг, прежде всего, – снижение затрат, высокую эффективность управления финансовыми потоками и высвобождение дополнительных средств.

Принимая такое решение, предприятие должно предварительно обосновать его экономическую эффективность путем сопоставления количественных и качественных показателей, составляющих комплексную характеристику проекта и позволяющих оценить, насколько выгодной для предприятия является его практическая реализация. В современных условиях приоритет отдается оценке количественных показателей по методу анализа и сопоставления затрат. Для этого необходимо суммировать все затраты, переменные и постоянные, которые связаны с осуществлением перевозок и содержанием собственного автопарка и сопоставить их с затратами, которые будет нести организация, если передаст все эти функции аутсорсеру (дочернему предприятию) – транспортной организации.

**Основная часть.** Рассмотрим крупное промышленное предприятие, которое имеет в своем составе структурное подразделение, оказывающее предприятию широкий спектр транспортных услуг, условно разбитый на 6 групп:

- международные перевозки грузов;
- перевозки грузов по территории Республики Беларусь;
- автобусные перевозки;
- услуги автокранов, погрузчиков;
- перевозки легковым автотранспортом;
- услуги тракторов.

С целью снижения общих издержек предприятие разрабатывает проект по преобразованию данного подразделения в дочернее предприятие, с последующим приобретением у него услуг транспорта.

Данный проект может быть реализован в нескольких вариантах.

**Первый вариант:** выделить все транспортное подразделение в дочернюю организацию. Это будет означать передачу всех услуг транспорта, потребляемых организацией, на аутсорсинг.

Такой подход должен обеспечить снижение совокупных издержек, связанных с обслуживанием бизнес-процессов, и сокращение инвестиций в обслуживающую деятельность. Высвобожденные таким образом ресурсы предполагается направить на реализацию проектов по расширению основной деятельности. Недостаток рассмотренного подхода заключается в потере контроля над процессами транспортировки, а также возникновением дополнительных транзакционных издержек и временных затрат.

**Второй вариант:** частичное преобразование транспортного подразделения в дочернюю организацию. Данный вариант предполагает, что часть функций по оказанию транспортных услуг, а именно тех, по оказанию которых в регионе и в республике существуют уже сформированные рынки, будет передана дочернему предприятию. Спрос предприятия на специфические услуги транспорта (использование тракторов, автокранов, погрузчиков и другой специализированной техники, а также использование легкового транспорта для командировок сотрудников) будет удовлетворяться за счет собственных ресурсов, то есть сохранившейся в составе предприятия части транспортного подразделения.

К передаваемым функциям, таким образом, будут относиться функции по оказанию следующих услуг:

- грузоперевозки;
- пассажирские перевозки;
- использование легковых автомобилей.

При этом в отношении легковых автомобилей возможны различные варианты: полный отказ от собственного парка легковых автомобилей и доплата сотрудникам за использование личного автомобиля; передача парка легковых автомобилей дочернему предприятию с последующей арендой автомобилей или оплатой соответствующих услуг по сформированным дочерним предприятием тарифам.

Данный подход позволяет предприятию в определенной степени сохранить независимость от поставщика транспортных услуг в части удовлетворения спроса на специфические услуги, но в то же время влечет неизбежное возникновение дополнительных транзакционных издержек и увеличение временных затрат.

Поскольку первый вариант – вариант полной передачи данных функций дочернему предприятию – представляется более предпочтительным, рассмотрим соответствующие мероприятия.

В первую очередь выделение транспортного подразделения в дочернее предприятие повлечет за собой ряд изменений как для самого предприятия, так и для транспортного подразделения, преобразуемого в самостоятельное предприятие (табл. 1).

Таблица 1

**Изменения, вызванные выделением транспортного подразделения в дочернее предприятие**

Объект изменения	Вид изменения
Организационная структура	Удаление одного структурного подразделения из общей организационной структуры предприятия; изменение штатной численности сотрудников, в том числе за счет перевода в дочернюю организацию.
Затраты	Изменение величины затрат за счет отказа от собственного автопарка и приобретения соответствующего комплекса транспортных услуг у дочернего предприятия.
Организационная структура	Введение дополнительных структурных подразделений и штатных единиц
Фонд оплаты труда	Сохранение или изменение ставки первого разряда; увеличение штатной численности сотрудников.
Затраты	Изменение объема совокупных затрат предприятия ввиду изменения штатной численности, размеров фонда оплаты труда.
Тарифы на оказание услуг транспорта	Пересмотр тарифов вследствие изменения затрат

Рассмотрим данные изменения.

Выделяясь в самостоятельное предприятие, транспортное подразделение сохранит существующую структуру управления как основу, обеспечивающую его работу. Однако как самостоятельное юридическое лицо оно должно иметь в своем составе бухгалтерию, юридическую и кадровую службы, экономическое подразделение, отдел маркетинга, снабжения, АХО. Это означает приращение списочной численности работников по сравнению с существующей на сегодняшний день. Частично вопрос привлечения специалистов на вновь образовавшиеся вакансии может решаться с использованием ресурсов головного предприятия, например формирование службы бухгалтерии. Изменение кадрового состава и численности работников ведет к изменению фонда оплаты труда. Проиллюстрируем данное изменение в двух вариантах:

- с учетом возможного изменения существующей ставки первого разряда;
- с учетом сохранения существующей ставки первого разряда.

Следует подчеркнуть, что изменения ставки первого разряда коснутся в первую очередь специалистов и руководителей. В отношении рабочих возможно как сохранение существующей тарифной ставки, так и установление ее на уровне средней по региону (городу), поскольку существенное изменение размера оплаты труда данной категории работников станет причиной повышенной текучести и нехватки кадров. Такая ситуа-

ция является недопустимой, так как не позволит транспортной организации в полном объеме удовлетворять потребности головного предприятия в услугах транспорта, что нарушит его ритмичную работу.

Следующий важный момент, который необходимо принимать во внимание – это система хозяйственных связей между головной организацией и дочерним предприятием, которая должна определяться договором. Для нормального функционирования дочернее предприятие должно полностью покрывать свои затраты и получать прибыль. Условия договора на оказание транспортных услуг могут предусматривать несколько вариантов:

– головное предприятие, являясь основным клиентом новообразованного предприятия, обязуется потреблять не менее 90% его услуг, приобретая их по тем тарифам, которые дочернее предприятие сформирует исходя из собственных затрат и нормы прибыли;

– дочернее предприятие будет являться полноценным участником конкурентной борьбы на рынке транспортных услуг в регионе и на равных участвовать в тендерах, проводимых промышленным предприятием на закупку транспортных услуг.

В первом случае дочернее предприятие имеет своего рода страховку от существенных убытков, поскольку сохраняется текущее соотношение услуг, потребляемых непосредственно организацией, от которой оно отделилось, и услуг, оказываемых сторонним организациям.

Во втором случае, когда дочернее предприятие фактически будет поставлено в условия самокупаемости, оно будет вынуждено оказывать основные виды услуг (грузовые и пассажирские перевозки) по тарифам, сложившимся на рынке данных видов услуг. В случае, если рыночные тарифы на эти услуги будут ниже тех, которые дочернее предприятие сформирует исходя из собственных затрат, суммы возникающих убытков будут покрываться путем включения их в тарифы на услуги транспорта, рынки по которым не сформированы, но востребованы головным предприятием, и, следовательно, будут приобретены в полном объеме соответственно потребности данного вида услугах транспорта. К таким услугам можно отнести использование автокранов, погрузчиков, тракторов и другой специальной и строительной техники. Таким образом, мы подходим к вопросу формирования тарифов на услуги, которые будет оказывать дочернее предприятие. Данные тарифы, помимо себестоимости услуги, будут включать налог на добавленную стоимость, норму прибыли, которая согласно анализу публикаций, составляет 10 – 15%, а также другие налоговые и неналоговые платежи.

Таким образом, реализация проекта по передаче услуг транспорта на аутсорсинг для крупного промышленного предприятия Республики Беларусь может быть представлена двумя вариантами (табл. 2).

Таблица 2

**Варианты реализации проекта промышленного предприятия по передаче услуг транспорта на аутсорсинг**

Вариант проекта	Содержание проекта	Ключевые аспекты
Вариант 1	Выделение транспортного подразделения в дочернюю организацию	1. Передача реализации всех видов потребляемых услуг транспорта дочернему предприятию: 1.1 с обязательством головного предприятия проводить закупку услуг транспорта из одного источника – дочернего предприятия; 1.2 без предоставления дочернему предприятию преимуществ при участии в конкурсах, проводимых головной организацией на приобретение услуг транспорта; 2. Передача всего имущества, числящегося на балансе транспортного подразделения, в собственность дочернего предприятия; 3. Перевод сотрудников транспортного подразделения и, при необходимости, других структурных подразделений, в дочернюю организацию, 3.1 с сохранением размера заработной платы сотрудников; 3.2 с изменением размера заработной платы сотрудников.
Вариант 2	Частичное преобразование транспортного подразделения в дочернюю организацию	1. Передача реализации отдельных видов потребляемых услуг транспорта дочернему предприятию: 1.1 с обязательством головного предприятия проводить закупку данных видов услуг транспорта из одного источника – дочернего предприятия; 1.2 без предоставления дочернему предприятию преимуществ при участии в конкурсах, проводимых головным предприятием на приобретение данных видов услуг транспорта; 2. Сохранение части транспортного подразделения в составе предприятия для удовлетворения потребности организации в других видах услуг транспорта; 3. Передача части имущества, числящегося на балансе транспортного подразделения, в собственность дочернего предприятия; 3. Перевод ряда сотрудников транспортного подразделения и, при необходимости, других структурных подразделений, в дочернюю организацию, 3.1 с сохранением размера заработной платы сотрудников; 3.2 с изменением размера заработной платы сотрудников.

Таким образом, можно заключить, что для экономического обоснования эффективности реализации рассматриваемого аутсорсинг-проекта применение метода оценки и сопоставления затрат должно осуществляться по несколько измененному алгоритму, что связано как со спецификой самого проекта, так и с условиями современной белорусской экономики.

Поскольку мы рассматриваем вариант полного отделения транспортного подразделения и преобразования его в дочернюю организацию, большое значение приобретает вариант заключения договора данными субъектами хозяйствования.

Алгоритмы проведения оценки экономической эффективности передачи услуг транспорта на аутсорсинг с обязательством головного предприятия проводить закупку услуг транспорта из одного источника – дочернего предприятия – включает в себя следующие этапы:

1. Оценка затрат структурного подразделения, оказывающего организации услуги транспорта, на выполнение своих функций в составе промышленного предприятия.

2. Оценка затрат структурного подразделения, оказывающего организации услуги транспорта, на выполнение своих функций как самостоятельного юридического лица:

2.1. анализ изменений фонда оплаты труда в связи с изменением организационной структуры предприятия:

2.1.1 при условии сохранения размера заработной платы сотрудников;

2.1.2 при условии изменения размера заработной платы сотрудников;

2.2. анализ изменения общих затрат дочернего предприятия:

2.2.1 при условии сохранения размера заработной платы сотрудников;

2.2.2 при условии изменения размера заработной платы сотрудников;

2.3 расчет себестоимости каждого вида оказываемых услуг транспорта и формирование тарифов на данные услуги;

2.3.1 при условии сохранения размера заработной платы сотрудников;

2.3.2 при условии изменения размера заработной платы сотрудников.

3. Оценка затрат головного предприятия по приобретению услуг транспорта у дочернего предприятия:

3.1 при условии сохранения размера заработной платы сотрудников;

3.2 при условии изменения размера заработной платы сотрудников.

4. Сопоставление затрат на самостоятельную реализацию функций по обеспечению предприятия услугами транспорта и затрат на приобретение соответствующего комплекса услуг у дочернего предприятия; принятие решения в отношении эффективности реализации проекта:

4.1 при условии сохранения размера заработной платы сотрудников;

4.2 при условии изменения размера заработной платы сотрудников.

В случае, когда передача услуг транспорта на аутсорсинг дочернему предприятию осуществляется без предоставления преимуществ при участии в конкурсах, проводимых головной организацией на приобретение транспортных услуг, алгоритм проведения оценки экономической эффективности аутсорсинг-проекта включает следующие этапы:

1. Оценка затрат структурного подразделения, оказывающего организации услуги транспорта, на выполнение своих функций в составе головной организации.

2. Оценка затрат структурного подразделения, оказывающего организации услуги транспорта, на выполнение своих функций как самостоятельного юридического лица:

2.1 анализ изменений фонда оплаты труда в связи с изменением организационной структуры предприятия:

2.1.1 при условии сохранения размера заработной платы сотрудников;

2.1.2 при условии изменения размера заработной платы сотрудников;

2.2 анализ изменения общих затрат дочернего предприятия:

2.2.1 при условии сохранения размера заработной платы сотрудников;

2.2.2 при условии изменения размера заработной платы сотрудников;

2.3 сбор информации о рыночных тарифах на услуги транспорта, в отношении которых существуют сформированные рынки;

2.4 расчет объема затрат, который будет покрываться за счет оказания головной организации тех видов транспортных услуг, в отношении которых существуют сложившиеся рынки, по среднерыночным тарифам, а также объема затрат, подлежащих покрытию за счет оказания специфических услуг транспорта, спрос на которые предъявляет головная организация, но в отношении которых нет сформированных рынков и дочернее предприятие имеет возможность формировать тарифы самостоятельно;

2.5 расчет себестоимости каждого вида оказываемых специфических услуг транспорта и формирование тарифов на данные услуги:

2.5.1 при условии сохранения размера заработной платы сотрудников;

2.5.2 при условии изменения размера заработной платы сотрудников.

3. Оценка затрат головной организации по приобретению услуг транспорта у дочернего предприятия:

3.1 при условии сохранения размера заработной платы сотрудников;

3.2 при условии изменения размера заработной платы сотрудников.

4. Сопоставление затрат на самостоятельную реализацию функций по оказанию услуг транспорта и затрат на приобретение соответствующего комплекса услуг у дочернего предприятия; принятие решения в отношении эффективности реализации проекта:

4.1 при условии сохранения размера заработной платы сотрудников;

4.2 при условии изменения размера заработной платы сотрудников.

**Заключение.** Предложенные алгоритмы позволяют учесть и наиболее полно охватить изменения, вызванные преобразованием транспортного подразделения в дочернее предприятие, что характерно для организаций Республики Беларусь в настоящее время, и, следовательно, достоверно провести стоимостную оценку подобных аутсорсинг-проектов. Оценка качественных (неценовых) критериев, основную группу которых формируют имидж компании, качество исполнения конкретных функций и возможность контроля процесса их исполнения, внедрения новых технологий и другие, в данном случае не проводится, поскольку дочернее предприятие, в случае его организации, будет находиться в подчинении головной организации. Следовательно, на него будет распространяться действие всех внутренних нормативных актов и решений, принимаемых руководством головного предприятия, что означает сохранение за ним определенной степени контроля деятельности дочернего предприятия, в том числе в отношении качества оказываемых им услуг и направления его развития.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Альбеков, А.У. Логистика коммерции : учебник / А.У. Альбеков, В.П. Федько, О.А. Митько. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 512 с.
2. Логистика для финансового директора : учеб. пособие / Под ред. А.Г. Бутрина. – Челябинск, 2009. – 180 с.
3. Львова, Т.Н. Использование технологии аутсорсинга в коммерческой деятельности торговых сетей / Т.Н. Львова, И.А. Семенова // Вестн. Удмурт. ун-та. Экономика и право. – 2010. – Вып. 4. – С. 40–45.

Поступила 28.10.2014

#### PRACTICAL APPLICATION OF ECONOMIC JUSTIFICATION FOR OUTSOURCING OF THE REPUBLIC OF BELARUS

**A. MALEI, O. LATYSHKEVICH**

*The article discusses the use of internationally accepted methods of economic justification of outsourcing as an example of transport services outsourcing and offers options for their adaptation to the modern Belarusian economy. Based on the study of the proposed algorithms for assessing the economic efficiency of transport services transmission with a commitment to outsource the parent company to carry out the purchase of transport services from a single source - the subsidiary and also without providing the subsidiary any benefits when participating in competitions. The proposed algorithms are used to take into account the most complete coverage of the changes caused by the conversion of the transport unit in a subsidiary, which is typical for the organizations of the Republic of Belarus at the moment, and, therefore, reliably conduct the valuation of similar outsourcing projects.*