

УДК 334.021

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТОРОННИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ПРИВЛЕКАЕМЫХ В РАМКАХ АУТСОРСИНГОВЫХ КОНТРАКТОВ

**Курбанов А.Х.**

*ФГБОУ ВПО «Военная академия тыла и транспорта имени генерала армии А. В. Хрулева», Санкт-Петербург, e-mail: kurbanov-83@yandex.ru*

Объектом исследования является система поиска, оценки деятельности и выбора сторонних организаций для выполнения отдельных функций организации на основе технологий аутсорсинга. Цель работы – формирование научно-методического аппарата, использование которого позволит осуществить поиск сторонних организаций и их привлечение в интересах государственных организаций в рамках государственных контрактов. В процессе работы был проведен анализ существующих параметров системы поиска и оценки эффективности сторонних организаций, отмечены их недостатки и обоснованы предложения по совершенствованию структуры этих параметров и их значимости. Сформированы и уточнены структура и состав критериев и показателей оценки эффективности деятельности сторонних организаций в интересах функционирования государственных организаций, даны рекомендации по их использованию. Проведенные исследования позволили установить граничные параметры методической основы организационно-экономического механизма взаимодействия между государственными организациями и сторонними подрядчиками.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, органы исполнительной власти, эффективность аутсорсеров

## METHODS OF ASSESSMENT PERFORMANCE OF OTHER ORGANIZATIONS, INVOLVED IN THE OUTSOURCING CONTRACT

**Kurbanov A.K.**

*Military Academy of Logistics and Transport behalf of the Army General AV Khruleva, St. Petersburg, e-mail: kurbanov-83@yandex.ru*

The object of study is to search, evaluation and selection of outside organizations to perform certain functions of the organization based on the technology outsourcing. Purpose – molding apparatus of scientific methods, the use of which will allow to search for third-party organizations and their involvement in the interest of public institutions under government contracts. In the process, an analysis of the existing parameters of the search and evaluation of the effectiveness of third parties are marked with their flaws and justified proposals for improving the structure of these parameters and their significance. Shaped and refined the structure and composition of criteria and indicators for evaluating the performance of other organizations in the interest of the functioning of state institutions, recommendations for their use. Our studies have established the boundary parameters methodological foundations of organizational and economic mechanism of cooperation between government agencies and outside contractors.

**Keywords:** outsourcing and executive bodies, the efficiency of outsourcers

За последние 15 лет аутсорсинг превратился в одну из основных составляющих стратегического менеджмента. Этим важным инструментом, обеспечивающим конкурентоспособность бизнеса, активно пользуются сегодня как крупные корпорации, так и сравнительно небольшие компании.

Концепция аутсорсинга сводится к трем основным принципам: первый – каждый должен заниматься своим делом и иметь возможность сконцентрироваться только на нем. Второй – решение сопутствующих задач нужно поручить тому, кто справится с ними лучше. Третий – такое распределение работы экономит средства заказчика и приносит доход исполнителю [1].

К настоящему времени в большинстве органов государственной власти проведена определенная работа по выявлению избыточных и дублирующих видов деятельности, были оценены преимущества и недостатки модели аутсорсинга, однако, по нашему мнению, некоторые задачи про-

должают выполняться неэффективно и не всегда на высоком качественном уровне. Это связано с тем, что ввиду отсутствия методики оценки эффективности деятельности сторонних организаций и несовершенства российского законодательства, к обслуживанию государственных учреждений и выполнению хозяйственных функций в рамках договоров аутсорсинга допускаются «недобросовестные подрядчики» [2, 3, 4, 5].

Разрешить сложившееся противоречие предлагается при помощи методики оценки эффективности деятельности сторонних организаций, привлекаемых в рамках аутсорсинговых контрактов, содержание которой рассматривается в данной работе.

Основные подходы к выбору критериев оценки эффективности деятельности сторонних организаций при определении лучших условий исполнения контракта на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг изложены в Федеральном законе № 94-ФЗ. Однако рекомендации эти нечёт-

ки и не обладают полнотой. Критериями оценки и сопоставления заявок здесь являются цена контракта (цена единицы товара, услуги и др.); функциональные характеристики (потребительские свойства) или качественные характеристики товара; качество работ, услуг и (или) квалификация участника конкурса при размещении заказа на выполнение работ, оказание услуг; расходы на эксплуатацию товара; расходы на техническое обслуживание товара; сроки (периоды) поставки товара, выполнения работ, оказания услуг; срок предоставления гарантии качества, работ, услуг; объём предоставления гарантий качества товара, работ, услуг.

Как видим, здесь нет чёткого разделения критериев на группы. Так, на наш взгляд, следует разделить группу «Качество товара (продукции), работ, услуг» от группы показателей «Квалификация участника конкурса».

Часть указанных недостатков устраняется в разработанном вместо 94-ФЗ проекте нового закона «О федеральной контрактной системе». Здесь предлагаются следующие критерии оценки эффективности исполнителей заказов: цена контракта; расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, на использование результатов работ; сроки поставки товаров, завершения работ, предоставления услуг; качественные, функциональные и экологические характеристики объема закупок; условия гарантии в отношении объема закупок; квалификация участников процедур закупок. Однако в этой трактовке присутствует также ряд недостатков и не увязок, которые проанализируем после рассмотрения процедуры оценки эффективности исполнителей (сторонних организаций) по обозначенным выше критериям. В законе 94-ФЗ, проекте нового закона (взамен 94-ФЗ), в ряде подзаконных актов (например, Постановление Правительства РФ № 722) установлены весовые коэффициенты значимости указанных выше критериев.

Согласно действующему закону на основные виды заказов (кроме НИОКР) значимость двух критериев «Качество закупок» и «Квалификация исполнителя» не должна превышать 20%, а согласно Постановления № 722 суммарная значимость критериев «Расходы на составляющие жизненного цикла», «Сроки...», «Условия гарантии» не может превышать также 20%. Отсюда минимальная значимость критерия «Цена контракта» не может быть менее 60%. Поскольку последние три критерия колеблются у различных исполнителей в незначительной степени, то основная «борьба» за высший уровень эффективности идёт между «Ценой» (значимость которой возрастает

до 80%) и двумя критериями: «Качество заказа» и «Качество исполнителей» (значимость которых не может превышать 20%).

Проектом нового закона изменена значимость критериев. Так, сумма значимости двух критериев «Цена контракта» и «Расходы на жизненный цикл» должна составлять не менее 50%, поскольку вторая составляющая (согласно Постановлению № 722) не может быть оценена более 10%, то на долю «Цены контракта» остаётся 40% (вместо 60% по закону 94-ФЗ). На остальные составляющие остаётся 50%, но суммарная значимость сроков исполнения заказов и гарантийных обязательств не может быть более 10%. Таким образом, суммарная значимость критериев «Качество заказа» и «Квалификация исполнителей» возрастает до 40% против 20% по 94-ФЗ и уравнивается со значимостью критерия «Цена контракта».

Ни законом 94-ФЗ, ни проектом нового закона не определены методические основы расчёта комплексного показателя оценки эффективности исполнителя (сторонней организации) при выполнении заказа. Сказано лишь, что «каждой заявке на участие в конкурсе относительно других по мере уменьшения степени выгоды содержащихся в них условий исполнения контракта присваивается порядковый номер. Заявка на участие в конкурсе, в которой содержатся лучшие условия исполнения контракта, присваивается первый номер». В то же время критерии, входящие в комплексную оценку эффективности исполнителей заказов (сторонних организаций), отличаются своей сложностью, размерностью, количественным и качественным составом входящих в каждый критерий показателей, поэтому процедура «свёртки» частных показателей в критерии, а критериев в комплексный показатель является весьма сложной.

Следует отметить ещё один недостаток. В законодательных и сопутствующих им документах не установлены предельные качественные уровни критериев, ниже значений которых следует признать исполнителя неспособным выполнять функции заказа, даже если общий рейтинг этого исполнителя по комплексной оценке его эффективности будет наивысшим.

С учётом проведённого анализа можно рекомендовать общие подходы к выбору критериев и показателей к методике оценки эффективности деятельности сторонних организаций в интересах органов исполнительной власти.

Обозначим:  $K_j$  – комплексный критерий оценки эффективности деятельности сторонней организации;  $K_i$  – частные обобщен-

ные критерии, формирующие комплексный критерий;  $\alpha_i$  – значимость частных критериев (коэффициенты весомости). В общем случае

$$K_3 = f(K_i; \alpha_i). \quad (1)$$

Согласно проведенному выше анализу к частным критериям оценки эффективности деятельности сторонних организаций можно отнести:  $K_1$  – стоимость жизненного цикла продукции, выполненной работы, оказываемой услуги;  $K_2$  – качество продукции, работы, услуги;  $K_3$  – квалификацию исполнителя (сторонней организации);  $K_4$  – сроки выполнения заказа;  $K_5$  – гарантийные обязательства исполнителя заказа.

Руководящими документами установлена значимость каждого частного критерия относительно всей их совокупности. Из этого следует, что комплексный критерий оценки эффективности должен быть получен путем «свёртки» частных критериев с учётом их весомости (значимости).

На практике принимают два способа «свёртки», в виде средневзвешенного арифметического значения (наиболее часто применим) или средневзвешенного геометрического.

В первом случае:

$$K_3 = \sum_{i=1}^n K_i \cdot \alpha_i = K_1 \cdot \alpha_1 + K_2 \cdot \alpha_2 + \dots + K_n \cdot \alpha_n, \quad (2)$$

где  $n$  – количество частных критериев, в нашем случае – 5.

При втором способе:

$$K_3 = \prod_{i=1}^n K_i^{\alpha_i} = K_1^{\alpha_1} \cdot K_2^{\alpha_2} \cdot \dots \cdot K_n^{\alpha_n} \quad (3)$$

Коэффициенты весомости (значимости) частных критериев эффективности выбираются из условия

$$0 < \alpha_i < 1; \quad \sum \alpha_i = 1. \quad (4)$$

С учётом рекомендаций 94-ФЗ и проекта нового закона значения этих коэффициентов могут составить значения, приведённые в табл. 1.

**Таблица 1**  
Возможные значения коэффициентов весомости (вариант)

Критерии	94-ФЗ	Проект закона
$K_1$	0,7	0,5
$K_2$	0,1	0,2
$K_3$	0,1	0,2
$K_4$	0,05	0,05
$K_5$	0,05	0,05

Источники: разработано автором.

В свою очередь, частные критерии  $K_i$  сами являются «свёрткой» нескольких показателей, могут иметь размерность ( $K_1, K_4, K_5$ ) или быть безразмерными ( $K_2, K_3$ ). В любом случае их следует привести к безразмерному виду, каждый из этих критериев должен находиться в пределах  $0 < K_i < 1$ .

В случае если частный критерий имеет размерность, то его можно привести к безразмерному виду по зависимости

$$K_i = \frac{K_{i\text{ф}}}{K_{i\text{б}}} = 0 \dots 1, \quad (5)$$

где  $K_{i\text{ф}}$  – фактическое значение частного критерия;  $K_{i\text{б}}$  – базовое значение критерия.

В качестве базового значения критерия принимается его требуемая величина (если это оговорено в условиях контракта) или лучшее значение его у одного из исполнителей.

Формулу (5) применяют в том случае, если большее значение критерия  $K_{i\text{ф}}$  указывает на более высокий уровень эффективности ( $K_4, K_5$ ) деятельности исполнителей (сторонних организаций). В обратном случае (это характерно для  $K_1$ ) применяют другую зависимость

$$K_i = 1 - \frac{K_{i\text{ф}}}{K_{i\text{б}}}. \quad (6)$$

Частные критерии представлены в безразмерном виде ( $K_1, K_3$ , а иногда  $K_4$  и  $K_5$ ) уже имеют подобную «свёртку» показателей, в них входящих с учётом весомости последних и процедуру их сравнения с базовыми значениями проводить не следует.

Комплексный показатель  $K_3$ , полученный указанным методом, характеризует, по сути, «уровень эффективности» исполнителя (сторонней организации) при оценке его способности выполнения заказа. Чем ближе приближается значение  $K_3$  к единице, тем выше уровень исполнителя.

При выборе исполнителей контракта в этом случае можно руководствоваться вербально-числовыми шкалами, характеризующими степень выраженности критерияльного свойства. В исследованиях НИЦ 25 ГосНИИ МО РФ применялась шкала оценки «уровня качества» («уровня эффективности»), приведённая в табл. 2.

Сложнее обстоит дело с формированием стоимостного критерия на выполнение работ. Работы могут быть двух видов:

1) работы, связанные с созданием материальных объектов, материальных ценностей (строительно-монтажные, дорожные работы и др.). Здесь в контракт включается только стоимость самих работ, но материальные ценности, созданные разными

исполнителями, могут потребовать в последующем неодинаковых затрат на их эксплуатацию и ремонт. Видимо эти показатели целесообразно включать как экономическую группу в состав критерия «качество продукции»;

2) работы, не связанные с созданием материальных ценностей (уборка территорий, вывоз мусора и т. п.). Здесь включается только первый показатель – цена контракта.

**Таблица 2**  
Шкала оценки уровня эффективности

Уровни	Количественные оценки
Предельно допустимый	1
Высокий	0,8–0,99
Выше среднего	0,6–0,79
Средний уровень	0,5–0,59
Ниже среднего	0,3–0,49
Низкий	0,1–0,29
Недопустимый	0–0,09

Источники: Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика. – М.: ИНФРА-М, 2012. С. 105 [6].

Каждая составляющая стоимости жизненного цикла (обозначим их индексом  $P_{1j}$ ) может применяться с различной значимостью. Обозначим их значимость через  $\beta_{1j}$ , тогда

$$K_1 = \sum_{j=1}^N P_{1j} \cdot \beta_{1j}$$

или

$$K_1 = \prod_{j=1}^N P_{1j}^{\beta_{1j}}, \quad (7)$$

где  $N$  – количество групп показателей, входящих в критерий  $K_1$  – стоимость жизненного цикла (максимальное значение  $N = 4$ : Ц, Ц<sub>с</sub>, Ц<sub>р</sub>, Ц<sub>п</sub>).

При одинаковой значимости групповых показателей принимается

$$\beta_{11} = \beta_{12} = \dots = \beta_{1N},$$

а  $\sum \beta_{1j} = 1$ .

Однако в законе 94-ФЗ и проекте нового закона есть рекомендации по установлению значимости этих показателей. В последнем документе указано, что значимость первого критерия (стоимость жизненного цикла) в общей сумме частных критериев не должна быть меньше  $\alpha_1 = 0,5$ . В то же время Постановлением № 722 указано, что значимость остальных показателей жизненного цикла (кроме цены контракта) не может превышать 10% ( $\sum \beta_{2,3,4} = 0,1$ ) к общей их сумме ( $\sum \alpha_i = 1$ ).

Отсюда следует, что значимость групповых показателей первого критерия может составлять:

$P_{1,1}$  – цена контракта,

$\beta_{1,1} = 0,8$ ;

$P_{1,1, 1,2, 1,3, 1,4}$  – остальные составляющие,

$\sum \beta_{1,2, 1,3, 1,4} = 0,2$ .

Хотя такая постановка вопроса может быть весьма спорной.

В свою очередь каждый групповой показатель стоимости жизненного цикла включает ряд некоторых показателей и параметров низшего уровня  $q_{ijk}$  с их значимостью  $\gamma_{ijk}$ . Например, в цену контракта ( $P_{11}$ ) входят показатели: стоимость материалов, из которых изготовлена продукция, стоимость рабочей силы, накладные расходы и т.п. отсюда:

$$P_{1j} = \sum_{k=1}^L q_{1,jk} \cdot \gamma_{1,jk}$$

или

$$P_{1j} = \prod_{k=1}^L q_{1,jk}^{\gamma_{1,jk}}, \quad (8)$$

где  $L$  – количество единичных показателей, входящих в групповой показатель.

По аналогии с частным критерием  $K_1$ , каждый другой критерий  $K_i$  состоит из групповых показателей  $P_{ij}$  и их значимости  $\beta_{ij}$ , в свою очередь формируемых из одиночных показателей  $q_{ijk}$  с их значимостью  $\gamma_{ijk}$ .

Таким образом, процесс вычисления комплексного показателя оценки эффективности исполнителя (сторонней организации) может быть представлен в виде многоуровневой иерархической системы. Места исполнителей расставляются по величине комплексного показателя  $K_s$ , на первое место выходит тот, у кого  $K_s = \max$ . Однако намечается критическое значение частных показателей (например,  $K_i \leq 0,6$ ), ниже которых считается нецелесообразным участие исполнителя в конкурсе. Недопустимый предел может назначаться и отдельным наиболее важным групповым и единичным показателям.

Предлагаемая методика делает количественно измеримой и в достаточной степени открытой оценку надежности делового партнера, проводимую по результатам его текущей и предыдущей деятельности. Расчет итогового показателя рейтинговой оценки основан на сравнении предприятий по большому количеству показателей, характеризующих финансовое состояние, рентабельность и деловую активность по сравнению с условным эталонным предприятием, имеющим оптимальные результаты по сравниваемым показателям.

**Список литературы**

1. Ивлев А.Г. Аутсорсинг организационного развития. – М.: Агентство профессионального сервиса, 2002.

2. Ворушили Л.В., Курбанов А.Х. Формирование механизма взаимодействия государства и бизнеса при передаче хозяйственных услуг на аутсорсинг (на примере Минобороны России) // Государство и бизнес. Вопросы теории и практики: моделирование, менеджмент, финансы: материалы 2 Международной конференции (Санкт-Петербург, 20-21 апр. 2010 г.). – СПб.: СЗАГС, 2010. – С. 82–87.

3. Плотников В.А. Интеграция военного и гражданского секторов экономики как тенденция строительства военной организации страны (по материалам Тыла Вооруженных Сил Российской Федерации) // Вооружение и экономика. – 2010. – № 2 (10). – С. 85–88.

4. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 3. – С. 123–132.

5. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 112 с.

6. Котляров И.Д. Аутсорсинг и иные формы межфирменной кооперации: Анализ отличий // Бухучет в строительных организациях. – 2011. – № 1. – С. 41–43.

**References**

1. Ivlev A.G. *Autsorsingorganizacionnogorazvitija*. – М.: Agentstvoprofessional'nogoservisa, 2002.

2. Vorushilin L.V., Kurbanov A.H. *Formirovaniemehanizm avzaimodejstvija gosudarstva i biznesa priperedachehozjajstvenny*

*huslugnaautsorsing (naprimereMinoboronyRossii)* (Materialy 2 Mezhdunarodnojkonferencii «Gosudarstvoibiznes. Voprosyteoriiipraktiki: modelirovanie, menedzhment, finansy», Sankt-Peterburg, 20–21 apr. 2010 g.). SPb.: SZAGS, 2010, pp. 82–87.

3. Plotnikov V. A. *Vooruzheniejekonomika*, 2010, no. 2 (10), pp. 85–88.

4. Kurbanov A. H., Plotnikov V. A. *Upravlencheskoekonsu l'tirovanie. Aktual'nyeproblemygosudarstvennogoimunicipal'no goupravlenija*, 2011, no. 3, pp. 123–132.

5. Kurbanov A. Kh., Plotnikov V. A. *Autsorsing: istoriya, metodologiya, praktika*. Moscow, INFRA-M., 2012. 112 p.

6. Kotlyarov I.D. *Bukhuchet v stroitel'nykhorganizatsiyakh*, 2011, no. 1, pp. 39–43.

**Рецензенты:**

Плотников В. А., д.э.н., профессор, старший научный сотрудник, Министерство обороны Российской Федерации, Центр (научно-исследовательского, военно-системных исследований МТО ВС РФ) ФГБОУ ВПО «Военная академия тыла и транспорта им. генерала армии А.В. Хрулева», г. Санкт-Петербург;

Серба В. Я., д.воен.н., профессор, профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, ФГБОУ ВПО «Военная академия тыла и транспорта им. генерала армии А.В. Хрулева», г. Санкт-Петербург.

Работа поступила в редакцию 09.03.2012.