

АУТСОРСИНГ В УПРАВЛЕНИИ АПТЕЧНОЙ СЕТЬЮ

[И. А. Джупарова](#)

*ГБОУ ВПО «Новосибирский государственный медицинский университет» Минздрава
России (г. Новосибирск)*

В статье рассматриваются вопросы разработки методики обоснования передачи на аутсорсинг конкретного бизнес-процесса аптечных сетей с учетом риска на основе методов системного анализа, экспертного опроса, теории вероятностей и математической статистики, выделены бизнес-процессы аптечной сети для передачи на аутсорсинг. Для количественной оценки выполнения бизнес-процессов предложен показатель «индекс целесообразности аутсорсинга».

Ключевые слова: аутсорсинг, аптечная сеть, лекарственные препараты.

Джупарова Ирина Алексеевна — доктор фармацевтических наук доцент, заведующий кафедрой управления и экономики фармации, медицинского и фармацевтического товароведения ГБОУ ВПО «Новосибирский государственный медицинский университет», рабочий телефон: 8 (383) 225-07-13, e-mail: uefarm@mail.ru

Введение. В условиях развития технологий и инноваций в сфере управления, рыночной экономики и усиления конкуренции экономические системы, сформированные на основе аутсорсинга, занимают важнейшее место в бизнесе. По данным Международной ассоциации профессионалов аутсорсинга (IAOP), 90 % всех организаций в мире и 63 % в России используют в том или ином виде модели аутсорсинга. Темпы роста рынка аутсорсинга в России составляют 20–25 % в год по сравнению с 7–10 % в мире.

Аутсорсинг применяется с целью снизить затраты и увеличить доходность, сократить издержки, уменьшить штаты сотрудников, а также сосредоточить внимание на основных видах деятельности.

В российской и зарубежной литературе вопросам развития розничных торговых сетей уделялось достаточное внимание. Можно выделить труды И. С. Березина, Б. Вейтц, А. Г. Городнова, Т. М. Гудима, Ф. Гуияр, А. А. Есютина, В. Т. Журавкова, М. А. Казаряна, Е. В. Карпова, С. И. Королевой, М. Леви, В. В. Радаева, С. Уолтона, Л. А. Хасиса, О. В. Чкаловой и др.

Разработкой методических основ использования технологии аутсорсинга в розничной и оптовой продаже лекарственных средств занималась И. В. Бережная, Ю. А. Борисов,

С. Г. Сбоева и др. В то же время вопросы, связанные с использованием аутсорсинга в управлении аптечными сетями, остаются малоизученными.

Целью исследования является разработка методики обоснования передачи на аутсорсинг конкретного бизнес-процесса розничных аптечных сетей с учетом риска.

Материалы и методы исследования. В работе применялись следующие методы исследования: сравнения, индукции и дедукции, системного анализа, экспертного опроса, теории вероятностей и математической статистики, нелинейной оптимизации, методы экономико-математического моделирования, проектного управления.

Объектом исследования послужили муниципальное предприятие «Новосибирская аптечная сеть», аптечная сеть «Радуга» Новосибирской области.

Результаты и их обсуждение. Как показал контент-анализ отечественной и зарубежной научной литературы, для определения необходимости передачи бизнес-процессов на аутсорсинг предложены методики, позволяющие выявить целесообразность применения аутсорсинга, которые были разделены нами две группы:

1. на основе качественных характеристик;
2. на основе количественных характеристик (табл. 1).

Таблица 1

Классификация подходов к принятию решения о передаче бизнес-процесса на аутсорсинг

На основе качественных показателей	
Методики Хлебникова Д.В., Первова П.А., Price Waterhouse Coopers, модель McKinsey, BCG и др.	Основой методик служит матрица с двумя заданными параметрами измерения: 1) стратегическая важность; 2) качество компетенций (работ) результатов в сравнении с имеющимися на рынке; 3) перспективность бизнеса; 4) конкурентоспособность бизнеса; 5) стратегическая важность актива
Методика Шадрина В.Г., Епифановой Е.С. и др.	Основой методик служит алгоритм принятия решения
На основе количественных показателей	
Методика Аникина Б.А. и Рудая И.Л.	Для сопоставления затрат используется метод расчета затрат по процессам, в котором учитываются исключительно те составляющие затрат, которые можно снизить в ходе аутсорсинга
Методика Казанцева С.М.	Сравнение затрат на собственного сотрудника и внешнего исполнителя работы (услуги)
Методика Пименова С.В.	Основу методики составляет минимизация затрат организации от реализации полного набора бизнес-процессов в бизнес-цепочке деятельности организации
Методики Хугаевой Л.Г., Грибовой Ю.Н. и Боговиз А.В., Болтавы А.Л. и др.	Методика заключается в расчете и сравнении затрат на основе детерминированных показателей

Следует отметить, что первая группа подходов к принятию решения о передаче бизнес-процессов на аутсорсинг представлена методиками с использованием матриц и алгоритмов. Основным отличием этих инструментов является набор качественных

критериев. Вторая группа методик, представленных в научной литературе, основана на сравнении затрат на собственное выполнение бизнес-процесса с затратами при применении аутсорсинга [1, 2].

Существующие подходы и методы принятия решения о передаче бизнес-процессов на аутсорсинг как на основе качественных, так и количественных параметров, не обеспечивают возможности однозначного выбора решения и не учитывают риски. Поэтому их необходимо дополнить методикой на основе прогнозных показателей с учетом неопределенности внешней среды, позволяющей рассчитать риск принятого решения.

Бизнес-процессами аптечной сети, переданными на аутсорсинг, по нашему мнению, могут быть:

1. складская логистика;
2. транспортная логистика;
3. функция снабжения;
4. обеспечение безопасности;
5. мерчандайзинг;
6. маркетинг;
7. сервисное обслуживание;
8. управление персоналом;
9. IT-функция;
10. бухгалтерский учет;
11. финансовый учет;
12. юридическое сопровождение деятельности.

Для количественной оценки целесообразности выполнения бизнес-процессов своими силами (инсорсинг) или передачи их на аутсорсинг предлагается ввести показатель "индекс целесообразности аутсорсинга/инсорсинга". Он является интегральным показателем, включающим стоимостные показатели и показатели качества исполнения функций. При этом набор частных нормативных показателей может варьироваться для различных процессов, планируемых к передаче на аутсорсинг, который определяется на основе организационно-экономических исследований.

Минимальный набор включает такие показатели, как показатель удовлетворения спроса, уровень затрат, уровень квалификации персонала. Каждый из отдельных показателей должен оценивать текущее состояние анализируемого бизнес-процесса по отношению к наилучшему уровню его исполнения, который может быть достигнут и по отношению к минимально приемлемому уровню качества и затрат, устанавливаемых «владельцем бизнес-процессов».

Максимально возможное значение индекса целесообразности аутсорсинга (инсорсинга) равно 1, что соответствует наилучшим результатам исполнения отдельно взятого бизнес-процесса.

Одним из первых шагов к внедрению аутсорсинга в управление аптечной сетью является принятие решения руководством о переводе бизнес-процессов на аутсорсинг.

Принятию решения о передаче конкретных бизнес-процессов розничной аптечной сети на аутсорсинг предшествуют анализ устойчивых конкурентных преимуществ, анализ рынка аутсорсинговых услуг, анализ затрат.

На этапе анализа устойчивых конкурентных преимуществ определяется влияние передачи бизнес-процессов на аутсорсинг на конкурентоспособность аптечной сети.

Анализ рынка аутсорсинговых услуг позволяет собрать информацию о предоставляемых услугах, количестве и характеристиках провайдеров, выяснить возможные стоимость, условия контракта и формы взаимодействия. Он включает следующие действия руководства аптечной сети: подготовку запроса коммерческого предложения, определение круга потенциальных провайдеров, запрос и получение коммерческих предложений, их анализ.

Этап анализа затрат подразумевает сравнение затрат сети на выполнение бизнес-процессов самостоятельно $U_{ен}$ с затратами $U_{аут}$, когда эти бизнес-процессы переданы на аутсорсинг. Поскольку процесс функционирования аптечной сети происходит в условиях воздействия случайных факторов составляющие затрат следует рассматривать как случайные величины, что является принципиальным отличием предлагаемой методики от существующих. В связи с этим принимаемое решение о переходе на аутсорсинг является рискованным, и возникает необходимость оценить его риски. Решение называется рискованным, если нет полной уверенности в том, что оно обеспечивает достижение поставленной цели.

Предложенная методика обоснования принятия решения о передаче бизнес-процессов аптечных сетей на аутсорсинг основана на следующих показателях (табл. 2):

1. вероятности того, что выгоднее передать бизнес-процесс на аутсорсинг P_1 ;
2. вероятности того, что передавать бизнес-процесс на аутсорсинг не выгодно P_2 ;
3. риске принятия решения о передаче бизнес-процессов на аутсорсинг;
4. риске принятия решения о том, чтобы не передавать бизнес-процессы на аутсорсинг.

Под риском в данном случае предлагается понимать перерасход денежных средств на содержание бизнес-процессов из-за неверно принятого решения.

Таблица 2

Показатели оценки решения о передаче бизнес-процессов аптечных сетей на аутсорсинг

Показатели	Метод расчета
Вероятность того, что выгоднее передать бизнес-функцию на аутсорсинг	$P_1 = P\{U_{ен} > U_{аут}\} = \gamma\left(\frac{\bar{U}_{ен} - \bar{U}_{аут}}{\sqrt{DU_{ен} + DU_{аут}}}\right),$ <p>где γ – функция Лапласа, $\bar{U}_{ен}, \bar{U}_{аут}$ – математические ожидания затрат, $DU_{ен}, DU_{аут}$ – дисперсии затрат</p>
Вероятность того, что передавать бизнес-функцию на аутсорсинг невыгодно	$P_2 = 1 - P_1$
Риск принятого решения о передаче бизнес-функции на аутсорсинг	$\bar{\Delta}_1 = (\bar{U}_{ен} - \bar{U}_{аут}) * \gamma\left(\frac{\bar{U}_{ен} - \bar{U}_{аут}}{\sqrt{DU_{ен} + DU_{аут}}}\right) + \sqrt{DU_{ен} + DU_{аут}} * \beta\left(\frac{\bar{U}_{ен} - \bar{U}_{аут}}{\sqrt{DU_{ен} + DU_{аут}}}\right),$ <p>где γ – функция Лапласа, β – функция Гаусса</p>

<p>Риск принятого решения о том, чтобы не передавать бизнес-функцию на аутсорсинг</p>	$\bar{\Delta}_2 = (\bar{U}_{\text{аут}} - \bar{U}_{\text{ен}}) * \gamma \left(\frac{\bar{U}_{\text{ен}} - \bar{U}_{\text{аут}}}{\sqrt{DU_{\text{ен}} + DU_{\text{аут}}}} \right) +$ $+ \sqrt{DU_{\text{ен}} + DU_{\text{аут}}} * \beta \left(\frac{\bar{U}_{\text{аут}} - \bar{U}_{\text{ен}}}{\sqrt{DU_{\text{ен}} + DU_{\text{аут}}}} \right),$ <p>где γ – функция Лапласа, β – функция Гаусса</p>
---	---

Предложенная методика на основании двух критериев:

1. максимальной вероятности;
2. минимального риска (перерасхода денежных средств) позволяет принимать обоснованное решение о передаче конкретного бизнес-процесса аптечной сети на аутсорсинг, а также рассчитать риск этого решения.

Выводы. Разработана методика обоснования передачи на аутсорсинг бизнес-процесса аптечных сетей с учетом риска.

Список литературы

1. Кузнецова Ю. В. Различные формы взаимодействия в рамках модели аутсорсинга / Ю. В. Кузнецова // Экономический анализ : теория и практика. — М. : ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ», 2010. — № 38. — С. 51-55.
2. Кузнецова Ю. В. Модель оптимизации управления процессом перехода на аутсорсинг / Ю. В. Кузнецова, Б. И. Вайсблат // Экономика, статистика и информатика. Вестн. УМО. — М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2012. — № 2. — С. 101-104.

OUTSOURCING IN PHARMACY CHAIN MANAGEMENT

[I. A. Dzhuparova](#)

SBEI HPE «Novosibirsk State Medical University» of Ministry of Health (Novosibirsk)

The development of justification technique concerning transfer on outsourcing of particular business process of pharmacy chains taking into account risk on the basis of methods of the systemic analysis, expert poll, probability theory and mathematical statistics are considered in the article. Business processes of pharmacy chain for outsourcing transfer are presented. The indicator called «index of expediency of outsourcing» is offered for a quantitative assessment of performance of business processes.

Keywords: outsourcing, pharmacy chain, medicines.

About authors:

Dzhuparova Irina Alekseevna — doctor of pharmaceutical science assistant professor, head of department of management and pharmaceuticals economy, medical and pharmaceutical merchandizing at SBEI HPE «Novosibirsk State Medical University» of Ministry of Health, office phone: 8 (383) 225-07-13, e-mail: uefarm@mail.ru

List of the Literature:

1. Kuznetsova Y. V. Various forms of interaction within outsourcing model / Y. V. Kuznetsova // Economic analysis : theory and practice. — M. : JSC Publishing House FINANCE and CREDIT, 2010. — N 38. — P. 51-55.
2. Kuznetsova Y. V. Model of management optimization to transition to outsourcing / Y. V. Kuznetsova, B. I. Vaisblat // Economy, statistics and informatics. Bulletin of UMO. — M. : Moscow State University of economy, statistics and informatics, 2012. — N 2. — P. 101-104.