



# ЖИВАЯ ПСИХОЛОГИЯ

## Russian Journal of Humanistic Psychology

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Том 8 • №1 • 2021

ISSN 2413-6522

### В НОМЕРЕ:

*Павлова А. В., Редина Е. А.*

Стрессовые ситуации и их преодоление..... 8

*Леонтьева В. Л., Марихин С. В., Покровская Н. Н., Тюлин А. В.*

Психологические факторы регуляции поведения родителей  
детей с особенностями развития на фазе диагностики..... 16

*Оболонский Ю. В.*

Критерии оценки эффективности адаптации  
аутсорсинговой бизнес-модели в организациях  
реального сектора российской экономики ..... 35

*Пятибратова И. В., Худышева М. К.*

Применение групповых методов в работе со студентами  
МГТУ им. Н.Э.Баумана..... 43

*Данилова М. А., Гомба Н. С*

Психологические особенности созависимой личности  
во временной перспективе..... 48

*Хачатрян А. А.*

Психологическое сопровождение лиц, страдающих расстройствами  
личности на базе психоневрологических клиник..... 55

*Ушакова В. Р.*

Особенности когнитивной оценки  
эмоционального реагирования у детей с ЗПР ..... 60

"ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ЦЕНТР "РАДОМИР".  
ООО "РАДОМИР М+ "



# Критерии оценки эффективности адаптации аутсорсинговой бизнес-модели в организациях реального сектора российской экономики

**Оболонский Юрий Владимирович**

Институт «Здоровьесберегающих технологий и охраны окружающей среды»

## ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Получено: 2021  
Опубликовано: 2021

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

психология, конфликт, управление конфликтом, предприятия, менеджмент, аутсорсинг.

## АННОТАЦИЯ:

В статье представлен анализ критериев оценки эффективности адаптации аутсорсинговых бизнес-моделей и их применения в системе управления конфликтами на предприятиях реального сектора российской экономики.

# Criteria for evaluating the effectiveness of adaptation of the outsourcing business model in organizations of the real sector of the Russian economy

**Obolonsky Yuri Vladimirovich**

Institute for Health-Saving Technologies and Environmental Protection

## ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Received: 2021  
Accepted: 2021

## KEYWORDS:

psychology, conflict, conflict management, enterprises, management, outsourcing.

## ANNOTATION:

The article presents an analysis of the criteria for assessing the effectiveness of adaptation of outsourcing business models and their application in the conflict management system at enterprises of the real sector of the Russian economy.

## CITATION

Оболонский Юрий Владимирович (2021), Критерии оценки эффективности адаптации аутсорсинговой бизнес-модели в организациях реального сектора российской экономики. LP (8-1) 3, 36-43 DOI 10.51233/2413-6522-2021-36-43. <https://radomir.editorum.ru/ru/nauka/issue/2641/view>

Obolonsky Yuri Vladimirovich (2021), Criteria for assessing the effectiveness of adaptation of an outsourcing business model in organizations of the real sector of the Russian economy. LP (8-1) 3, 36-43 DOI 10.51233 / 2413-6522-2021-36-43. <https://radomir.editorum.ru/ru/nauka/issue/2641/view>



Одной из центральных задач при принятии управленческих решений выступает разработка методических подходов к определению эффекта от адаптации аутсорсинговой бизнес-модели организации реального сектора российской экономики.

Методически верный подход в определении единых критериев оценки эффективности адаптации аутсорсинговой бизнес-модели. В рамках данных критериев, которые отражают преимущества аутсорсинга, целесообразно выделять показатели, характеризующие эффект от разрешения организационного конфликта инновационного развития в организации реального сектора экономики в сопоставлении параметров исходной и преобразованной модели состояния организации.

В ряде отечественных и зарубежных источниках ставится задача определения критериев эффективности, но пока не сформирован единый методический прием, позволяющий производить оценку эффекта от внедрения аутсорсинга в промышленной организации.

Однако важность такой оценки признают практически все исследователи современного аутсорсинга. В этой связи следует поддержать позицию Д.М. Михайлова, который отмечает: «Для любой компании-заказчика на определенном этапе использования аутсорсинговых услуг важным становится вопрос о том, каким образом оценивать... эффективность аутсорсинговых услуг... Постановка вопроса оценки эффективности аутсорсинга не может не волновать».

Дж. Хейвуд пишет: «...критерии оценки лишь в редких случаях устанавливаются до начала реализации проекта». Исследователь не без основания считает показателями эффективности аутсорсинга

улучшение обслуживания, качества, повышение скорости выполнения работ, снижение затрат на производство продукции.

Во многих источниках активно применяется, но не раскрывается термин «эффективный аутсорсинг». Надо полагать, что его применении авторы подразумевают эффективно функционирующий аутсорсинговый менеджмент, хотя самого это понятие не применяется.

В своих работах В.В. Синяев стремится дать оценку эффективности аутсорсинга в строительстве с позиций экономической целесообразности аутсорсинга, модели оценки эффективности управления коммерческой системой аутсорсинга, а также предлагает модель оценки эффективности аутсорсинга.

Известный исследователь аутсорсинга И. Рудая, определив аутсорсинг как инновационный процесс, определяющий перспективы стратегического развития и будущее организации, рассматривает вопрос об экономической эффективности инновационного процесса. Автор достаточно широко подходит к определению эффективности аутсорсинга, который, по сути, отождествляя с инновационным процессом.

Наличие разнообразных исследовательских подходов свидетельствует о сложности и многогранности проблемы определения эффекта от адаптации аутсорсинговой бизнес-модели в организациях реального сектора экономики.

В виду дискуссионности данной проблемы методологически оправдано, по нашему мнению, предложить общие критерии оценки эффекта от адаптации аутсорсинговой бизнес-модели. Целесообразно с нашей точки зрения выделить следующие ключевые критерии:

- инновационно-технологический,



- стоимостной (финансовый),
- временной,
- маркетинговый,
- коэффициентный.

Надо отметить, что при всей универсальности в названии данных критериев необходимо определить их особенности применительно к оценке эффективности адаптации аутсорсинговой бизнес-модели в организации реального сектора экономики.

Инновационно-технологический критерий характеризует процесс адаптации бизнес-модели предприятия к требованиям постоянного изменения технико-технологической среды инновационной экономики и запуска новых технологий производства лекарственных препаратов и контрольных процедур.

Данный критерий позволяет оценить рост инновационной активности организации реального сектора экономики с позиции увеличения возможности организации концентрировать ресурсы на инновационных направлениях производства высокотехнологических продуктов.

Исследователями доказано, что индикаторами активности в сфере инноваций выступает динамика показателей внедрения технологических инноваций, освоения продуктовых и организационных инноваций. Иными словами, в рамках инновационно-технологического критерия об эффективности аутсорс-проекта свидетельствует рост инновационной активности организации реального сектора экономики после перехода на аутсорсинговую модель управления организацией. Об этом свидетельствуют следующие показатели:

► Структурные показатели:

- оптимизация структуры кадров в иммунобиологической организации за счет повышения удельного веса специалистов высшей категории производственно-контрольного отдела (технологов, инженеров);

- улучшение технологический структуры производства высокотехнологичной продукции, рост удельного веса нового оборудования и применяемых технологий выпуска и контроля в структуре вне-оборотных активов предприятия;

► Показатели, характеризующие динамику инновационного процесса и обновляемости фондов и продуктовой линейки:

- повышения удельного веса выпущенной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции;
- рост числа новых технологий выпуска продукции и контроля качества продуктов, планируемых к внедрению в кратко- и среднесрочном горизонте.
- рост числа новых продуктов, планируемых к выпуску в кратко- и среднесрочном горизонте.
- число приобретенных новых технологий для выпуска новых продуктов.

Применение аутсорсинговой бизнес-модели позволяет организации реального сектора экономики сконцентрировать ресурсы на инновационной деятельности после выделения вспомогательных внутри-организационных звеньев в отдельные сервисные организации.

Несмотря на важность выделенных выше критериев оценки эффекта, стоимостной критерий выступает одним из основным при определении эффективности реализации аутсорс-проекта на предприятии реального сектора экономики. В рамках данного критерия учитывают основные показатели эффекта, характеризующие следующие показатели:

- скорость и полноту потока финансовых средств от высвободившихся ресурсов организации;
- увеличение массы прибыли и роста прибыльности (рентабельности);
- сокращение финансовых рисков;



- повышение стоимости активов и бизнеса в целом.

Использование стоимостного критерия оценки адаптации аутсорсинговой бизнес-модели организации реального сектора экономики предполагает сравнение стоимостных показателей до начала осуществления аутсорс-проекта и после его ускорения. В рамках стоимостного критерия оценки эффекта от адаптации аутсорсинговой бизнес-модели организации реального сектора экономики выгоды принимают стоимостную форму, отражаясь в абсолютных и относительных показателях.

При рассмотрении аутсорс-проекта, как проекта по инвестированию в организационную инновацию, можно применять методику расчета экономической эффективности инновационной деятельности через показатели чистого дисконтированного дохода, который определяется путем сравнения произведенных затрат и получаемых результатов; индексов доходности или внутренней нормы доходности аутсорс-проекта.

Для оценки эффекта от адаптации аутсорсинговой бизнес-модели организации реального сектора экономики можно применять более традиционные для отечественной практики стоимостные показатели, показывающие увеличение массы прибыли и роста прибыльности (рентабельности) организации<sup>2</sup>. Вместе с тем, для оценки эффекта от применения аутсорсинга как инструмента управления конфликтами необходимо анализировать такие экономические показатели как текучесть кадров и сокращение потерь рабочего времени, в т.ч. по болезни. Завершение конфликта благотворно сказывается на поведенческо-психологических характеристиках трудового коллектива и приводит к повышению эффективности труда сотрудников.

В целях получения достоверных оценок об эффекте от применения аутсорсинга необходимо рассматривать не только динамику отдельных индексов эффективности,

а оценивать совокупный эффект и рассматривать систему показателей. Так, при переходе к аутсорсингу формально улучшается показатель эффективности труда сотрудника. Это вытекает из самого содержания аутсорсинга, т.к. передача небазовых функций уменьшает численность собственного персонала и происходит падение собственных мощностей. Если рассчитать производительность труда отдельного сотрудника, то получается, что при меньшей численности персонала даже при том же объеме выпуска продукции выработка одного работника существенно изменилась. Иными словами, применяя традиционные статические формулы расчета, можно зафиксировать значительный рост производительности труда. Отчасти этим объясняется тот факт, что российские предприятия, которые создавались как предприятия с полным циклом производства, статистическикратно проигрывали западным компаниям, которые активно использовали разделение труда и услуги сторонних организаций.

Стоимостной критерий оценки эффекта от адаптации аутсорсинговой бизнес-модели включает в себя стоимостную оценку рисков, связанных с неудачным внедрением аутсорс-проекта и возврата к инсорсинговой бизнес-модели.

Дело в том, что эффективность аутсорсинговой бизнес-модели зависит от компетенций менеджеров организации-заказчика и провайдера аутсорсинговых услуг. Исследователи данного инновационного инструмента управления конфликтами обращают внимание на финансовую сторону стандартных рисков:

- от упущенной выгоды в силу некомпетентности аутсорсера;
- прямых потерь от действия (бездействия) провайдера;
- нарушения конфиденциальности.

Исследователями практически не просчитывается стоимость возврата к схеме самостоятельного ресурсного обеспечения





и воссоздания инсорсинговой бизнес-модели, предполагающей наличие вспомогательных внутриорганизационных звеньев. Данные оперативные и единовременные расходы необходимо просчитывать в процессе составления финансового обоснования аутсорс-проекта как фактор финансового риска аутсорс-проекта.

Совокупным показателем, характеризующим эффект от применения аутсорсинговой бизнес-модели в рамках стоимостного критерия оценки, выступает динамика стоимости бизнеса.

В повышении эффективности организации и всех ее подсистем в первую очередь заинтересованы ее собственники и основные стейкхолдеры. Именно они заказывают и утверждают стратегию развития предприятия не только ради получения текущей прибыли, но и главное - ради увеличения рыночной стоимости бизнеса, которое выражается в увеличении стоимости долей уставного капитала или акций.

В этом отношении следует разделить точку зрения А.Л. Беседина, который предложил рассчитывать превышение роста стоимости бизнеса над балансовой стоимостью предприятия. В данном предложении учтена «системная добавка» («системный коэффициент»), отражающая синергетический эффект от взаимодействия материальных и нематериальных активов предприятия с учетом эффективности менеджмента предприятия. Этот показатель, рассчитанный до и после адаптации аутсорсинговой бизнес-модели, должен показывать прирост стоимости бизнеса организации реального сектора экономики, который важен для его собственника и других стейкхолдеров.

Временной критерий оценки эффекта от применения промышленной структурой аутсорсинговой бизнес-модели предполагает использования временных показателей эффективности.

Для современного бизнеса значимость данного критерия определена следующим.

Помимо широко известных показателей оборачиваемости средств, авторы, разрабатывающие относительно новое направление менеджмента – инновационный менеджмент, предложили в качестве одного из центральных показателей инновационности – показатель TAT (turn-around time).

TAT фиксирует время с момента осознания организацией потребности или спроса на новый продукт до момента его отправки на рынок или потребителю в серийных объемах.

Применительно к расчету эффективности аутсорсинговой бизнес-модели организации реального сектора экономики этот показатель поможет оценить сокращение длительности процесса разработки нового продукта (новой технологии); подготовки времени внедрения нового продукта; длительности производственного цикла нового продукта. Это стало возможным в силу того, что сотрудники и менеджмент стали более рационально тратить рабочее время на выполнение своих основных функций, не растрачивая на вспомогательные работы.

Маркетинговый критерий «улавливает» настроения конечных потребителей продукции организации реального сектора экономики, а также отражает рост рыночной доли предприятия в государственном заказе, оптовой и розничной торговли. Это рыночная эффективность внедрения аутсорсинга, показывающая насколько полно удовлетворяет промышленная организация запросы потребителя.

Коэффициентный критерий опирается на методику, предложенную Криворотовым В.В. и модифицированную применительно к расчету эффективности адаптации аутсорсинговой бизнес-модели организации реального сектора экономики<sup>1</sup>. Согласно данному критерию необходимо рассчитывать коэффициент операционной эффективности ( $K_{\text{э}}$ ), коэффициент инновационности ( $K_{\text{и}}$ ), коэффициент адаптивности ( $K_{\text{а}}$ ). Совокупный эффект по данной методике вычисляется по формуле (1):



$$K = \sqrt[3]{K_{\text{Э}} \cdot K_{\text{И}} \cdot K_{\text{А}}}, \quad (1)$$

При этом расчет самих коэффициентов несложен. Так, операционная эффективность аутсорсинговой бизнес-модели организации реального сектора экономики зависит от соотношения выручки предприятия от всех видов деятельности и затрат на производство отмеченных видов деятельности. При этом коэффициент – это частное от деления операционной эффективности до и после адаптации данной бизнес модели. Другие коэффициенты (индекса) характеризуют стратегическое позиционирование хозяйствующего субъекта, включающее в себя результативность проводимых инновационных процессов и рыночную адаптивность предприятия.

Таким образом, анализ предложенных критериев оценки эффекта от адаптации аутсорсинговой бизнес-модели организации реального сектора экономики позволяет сделать вывод о том, что применение аутсорсинга положительно влияет:

- на внутреннюю эффективность, т.е. эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации и управления внутренними ресурсами промышленной организации;
- на внешнюю эффективность, т.е. эффективность с точки зрения использования внешних возможностей промышленной организации;
- на общую эффективность, т.е. эффективность в единстве двух ее составляющих – внутренней и внешней эффективности.

Выделенные критерии характеризуют оценку эффекта от адаптации аутсорсинговой бизнес-модели организации реального сектора экономики. Однако данные критерии могут быть дополнены другими критериями. Менеджеры современных

промышленных организаций иммунобиологической отрасли должны владеть всем арсеналом управленческих инструментов для настройки и отладки эффективного механизма управления конфликтами.

Аутсорсинг выступает инновационным инструментом в системе управления конфликтами, но его для применения нужны как общие, так и специальные знания. В процессе мониторинга результативности внедрения аутсорсинга необходимо исходить из системы критериев оценки эффекта от применения данного инструмента.

К данным выводам следует отнести положение о том, что в основе конфликтов в организации реального сектора экономики лежат различия в восприятии персоналом, собственниками и контрагентами предприятия целой совокупности факторов, оказывающих противоречивое воздействие на внутреннюю и внешнюю среду функционирования промышленного предприятия: психолого-поведенческих, технико-технологических, организационно-экономических, социально-экономических, институциональных, экологических.

Методика диагностики состояния организации позволяет выделить доминирующие факторы, лежащие в основе возникновения и развития организационного конфликта в организации реального сектора экономики в условиях инновационной экономики и перехода к новым технико-технологическим укладам.

Методика диагностики причин организационного конфликта в промышленной организации опирается на использование экспертно-аналитического метода; предполагает поэтапность проведения диагностики и построение на заключительном этапе диаграммы, основанной на многопараметрическом анализе причин конфликта и желательных направлений развития организации реального сектора экономики.

В современных условиях возникновение и обострение организационных



конфликтов инновационного развития обусловлены возникающими противоречиями в процессе ускорения технико-технологических и институциональных преобразований и недостаточностью инновационных ресурсов организации для развития всех ее внутриорганизационных структурных звеньев.

Авторами предложено использовать для разрешения организационных конфликтов аутсорсинг в качестве инновационного инструмента управления конфликтами на основе конструктивных изменений во внутренней и внешней среде организации и преодоления ресурсных ограничений.

Для более обстоятельного анализа возможности применения данной организационной инновации в организации реального сектора экономики проанализированы подходы к содержанию аутсорсинга; выделены виды аутсорсинга, применимые для разрешения организационных конфликтов; определены достаточные условия, которые диктуют границы применения аутсорсинга в системе инструментов управления организационными конфликтами.

При дальнейших исследованиях полезно знать о ведущих принципах принятия управленческих решений по внедрению аутсорсинга как инструмента управления конфликтами в организации реального сектора. Авторы надеются, что в управленческой практике найдут применения положения о содержании этапов перехода от инсорсинговой к аутсорсинговой бизнес-модели организации реального сектора экономики. Безусловную ценность, по мнению авторов, имеет теория аутсорсингового менеджмента, который определен как имманентный элемент аутсорсинговой бизнес-модели организации реального сектора экономики.

Авторы уверены, что одно из перспективных направлений развития российского предпринимательства связано с организационными инновациями, среди которых

аутсорсинг, как инновационный инструмент разрешения конфликтов займет достойное место.

### Список литературы:

1. Абульханова-Славская К. А. Стратегия Жизни. М.: 1999.
2. Андерсон Э., Тринкл Б. Аутсорсинг в продажах: фактические издержки организации сбыта через независимых торговых представителей. М.: Добрая книга, 2006; Аалдерс Р. ИТ аутсорсинг: практ. рук. / Пер. с англ. С. Зинюк. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004; Спарроу Э. Успешный ИТ-аутсорсинг: от выбора поставщика услуг до управления проектом / Пер. с англ. Ю. В. Алабиной. М.: Кудиц-Образ, 2004 и др.
3. Беседин А. Л. Теоретико-методологические основы реформирования предприятий реального сектора экономики. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2005.
4. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов: Пер. с нем. М.: Экономика, 1990.
5. Криворотов В. В. Методология оценки и формирования механизма управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. Екатеринбург, 2007. С. 19.
6. Крутько (Бусыгина) И. С. Современный Деловой Мир, в основе которого человек. Живая Психология. Библиоглобус, 2014 год.
7. Лебедев В. И. Личность в экстремальных условиях. М.: Политиздат, 1989
8. Лукашенко, Д. В. (2014) Чтобы быть лидером... Живая психология (1) 2. 41-46
9. Михайлов Д. М. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса. М.: КноРус, 2006.
10. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. № ВК 477).





11. Немчин Т. А. Состояние нервно-психического напряжения. Л.: Изд-во ЛГУ, 1983.
12. Оболонский, Ю. В. (2014) Психологическая модель личности. Живая психология (1)2. 52-60.
13. Оболонский Ю. В. Бизнес и Психология. М.: АПКППРО, 2013.
14. Перелыгина Е. Б. Личность - Устойчивое развитие - Безопасность. Живая Психология. БИБЛИОГЛОБУС, 2014.
15. Рудая И. Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга. М., 2009. С. 20-21.
16. Шеремет А. Д. Теория экономического анализа: Учебник. 3-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2011.
17. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М., 2002. С. 52.
18. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. 6-е изд., испр. и доп. СПб.: 2011.

### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

#### **Оболонский Юрий Владимирович**

Директор института «Здоровьесберегающих технологий и охраны окружающей среды»

E-mail: yury97@rambler.ru

### Information about authors:

#### **Obolonsky Yuri Vladimirovich**

Director of the «Institute for Health-Saving Technologies and Environmental Protection»

E-mail: yury97@rambler.ru

# ЖИВАЯ ПСИХОЛОГИЯ

RUSSIAN JOURNAL  
OF HUMANISTIC PSYCHOLOGY

Том 8 • №1 • 2021  
Volume 8 • Issue 1 • 2021