

Цыгалов Ю. М., Дорожкин А. В., Дорожкина Е. Е., Жаббаров И. Р.

# Механизм оценки эффективности аутсорсинга

DOI 10.22394/1726-1139-2017-8-36-42

## Цыгалов Юрий Михайлович

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва)  
Профессор департамента корпоративных финансов и корпоративного управления  
доктор экономических наук, доцент  
tsigalov\_@mail.ru

## Дорожкин Алексей Владимирович

Госкорпорация «Росатом» (Москва)  
Руководитель проекта отдела управления рисками  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
Доцент департамента менеджмента  
Кандидат экономических наук, MBA  
dorozhkinav@gmail.com

## Дорожкина Екатерина Евгеньевна

ООО «Мобильная реклама» (Москва)  
Главный бухгалтер  
dekevg@gmail.com

## Жаббаров Ильдар Равильевич

ОАО «Российские железные дороги» (Москва)  
Заместитель директора по безопасности  
7217742@gmail.com

### РЕФЕРАТ

Широкому применению аутсорсинга в российских компаниях препятствуют недостаточно глубокая изученность рисков аутсорсинга, низкий уровень доверия бизнес-партнеров, сложность достижения положительных результатов для всех участников, а также сложность определения конечных результатов реструктуризации компании. Известные подходы к оценке результатов аутсорсинга основываются на определении выгод, получаемых преимущественно, материнской компанией, которая передает часть функций стороннему исполнителю. Практически всегда в качестве важнейшего результата аутсорсинга называют снижение издержек и повышение качества продукции для материнской компании. Оценка эффективности существенно усложняется, если в аутсорсинг вовлечены более двух организаций, так как последствия могут оказаться различными, положительными или отрицательными, для разных участников реструктуризации. В статье предлагается подход, учитывающий показатели «под риском» — @Risk. Этот критерий позволяет определить в финансовом выражении любой показатель деятельности компании: прибыль (прибыль@Risk, рентабельность@Risk, выручку@Risk и т. д.). Итоговая эффективность аутсорсинга определяется суммированием показателя@Risk всех участников реструктуризации компании. Предлагаемый подход позволяет учесть результаты на любом этапе бизнес-процесса и любого участника аутсорсинга.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

аутсорсинг, эффективность, реструктуризация, финансовый результат, участники, показатель «под риском» — @Risk

Tsygalov Yu. M., Dorozhkin A. V., Dorozhkina E. E., Zhabbarov I. R.

## The Mechanism of Efficiency Assessment of Outsourcing

### Tsygalov Yuri Mikhailovich

Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)  
Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance

### **Dorozhkin Alexey Vladimirovich**

Rosatom state corporation (Moscow, Russian Federation)  
Project manager of department of risk management  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Associate Professor of the Chair of Management  
PhD in Economics, MBA  
dorozhkinav@gmail.com

### **Dorozhkina Ekaterina Evgenyevna**

LLC Mobile advertising (Moscow, Russian Federation)  
Chief accountant  
dekevg@gmail.com

### **Zhabbarov Ildar Ravilyevich**

JSC Russian Railways (Moscow, Russian Federation)  
Deputy Director on safety  
7217742@gmail.com

#### **ABSTRACT**

Widespread use of outsourcing in Russian companies is hindered not deep enough knowledge of the risks of outsourcing, the low level of trust of business partners in domestic companies, the difficulty of achieving positive results for all participants, as well as the complexity of the definition of the outcomes of the restructuring of the company. Known approaches to the evaluation of the results of outsourcing are based on the definition of benefits, mainly the parent company, which transmits part of the functions of a third-party contractor. Almost always as the most important result of outsourcing call decrease costs and improve product quality for the parent company. Evaluation of effectiveness will be seriously affected if the outsourcing involves more than two organizations, as the consequences can be different, positive or negative, for different participants in the restructuring. The paper proposes an approach that takes into account indicators of «at risk» — @Risk. This criterion allows determining in financial terms any indicator of activity of the company: profit@Risk, return@Risk, earnings@Risk, etc.). The resulting efficiency of outsourcing is determined by the summation index@Risk all parties involved in a restructuring of the company. The proposed approach allows to take into account the loss on any part of the business process and any member of the outsourcing.

#### **KEYWORDS**

outsourcing, efficiency, restructuring, result, participants, the indicator «at risk» — @Risk

---

---

Реструктуризация корпораций является эффективным механизмом повышения эффективности бизнеса. В российской практике реструктуризация акционерных обществ допускается в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования<sup>1</sup>. Четыре формы реструктуризации, кроме преобразования, прямо влекут изменение структуры компании. Необходимость непрерывного преобразования компаний обусловлена изменениями во внешней среде, а также внутренними процессами, протекающими в организации и приводящими к несоответствию корпорации условиям внешней среды.

От начала перехода к рыночной экономике российские компании прошли несколько этапов преобразований. Первый этап начался в 1992 г.<sup>2</sup> и характеризовался достаточно хаотичной приватизацией, резким ухудшением состояния организаций вплоть до кризисных ситуаций, отсутствием финансовых ресурсов и опыта работы в рыночных условиях. Второй этап начался в 1994 г. Для него характерно формиро-

<sup>1</sup> П. 2 ст. 15 Федерального закона № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», в ред. 2017 г.

<sup>2</sup> Авторская оценка

вание крупных производственных комплексов и корпоративных структур, преимущественно финансово-промышленных групп. Одновременно проходила дезинтеграция компаний путем выделения непрофильных активов и формирования дочерних зависимых обществ. Однако полного избавления от непрофильных активов не произошло: в составе корпораций сохранились социально значимые объекты. В разных отраслях эти процессы были растянуты во времени, но единая тенденция преобразований сохранялась. Начало третьего этапа преобразования российских компаний можно отнести к 1998 г., когда на базе крупных производственных комплексов началось формирование корпораций в форме холдингов с дивизиональной структурой. При этом дивизионы были сформированы как в сфере основного производства, так и вспомогательного. Вокруг крупных комплексов происходила интенсивная интеграция как по вертикали (с формированием сырьевых и перерабатывающих дивизионов), так и по горизонтали, с объединением организаций — прямых конкурентов. Четвертый этап реструктуризации российских компаний начался в 2012 г. Накопленный опыт рыночной деятельности, развитие корпоративного управления в отечественных компаниях повлекли изменение приоритетов преобразования корпораций: главной целью реструктуризации стало увеличение стоимости компании. В это же время правительство поставило задачу повышения эффективности деятельности компаний, где доля участия государства превышала 50%. Одним из путей повышения эффективности определена реструктуризация компаний путем вывода непрофильных активов. Распоряжением Правительства Российской Федерации были введены «Методические указания по выявлению и отчуждению непрофильных активов». В мае 2017 г. принята новая редакция этого документа. Положения документа дают хорошую методическую базу для преобразования компаний<sup>1</sup>. Они четко трактуют, что является непрофильным активом, рекомендуют способы выявления таких активов, а также детализируют механизмы их отчуждения. Методические указания определяют, что непрофильные активы подлежат реализации путем продажи, безвозмездной передачи/дарения и ликвидации<sup>2</sup>. К ключевым принципам реализации непрофильных активов отнесены: транспарентность, прозрачность, эффективность, максимизация доходов и ряд других.

Однако точное следование положениям Методических указаний создает ряд проблем для компаний. Так, далеко не всегда непрофильные активы, определенные для реализации, интересны потенциальным инвесторам. Следовательно, для обеспечения экономических интересов общества необходимо наличие в проекте реструктуризации специальных работ, направленных на привлечение покупателей выводимых активов. Это повлечет увеличение затрат на реструктуризацию и снизит ее плановую эффективность. Другой проблемой является то, что «дарение» и «безвозмездная передача» не отвечают принципу максимизации доходов, особенно в случае реструктуризации акционерных обществ. Если же выводимые активы сохраняются в составе корпорации, или сохраняют зависимость от нее, то необходимо оценивать эффективность преобразования комплексно, с учетом эффектов, формирующихся у всех участников. Задача значительно усложняется, если в процессе реструктуризации создаются несколько зависимых обществ, интересы которых потребуются учитывать при оценке эффективности преобразования.

Возникающие проблемы целесообразно исследовать на примере аутсорсинга — разновидности реструктуризации компаний в форме выделения. Аутсорсинг широко

<sup>1</sup> Методические указания по выявлению и отчуждению непрофильных активов. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 894-р [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosim.ru/documents/190340> (дата обращения: 10.08.2017).

<sup>2</sup> «Выделение» и «разделение» в соответствии с п. 2 ст. 15 закона № 208-ФЗ «Закона об акционерных обществах».

применяется в практике российских компаний, достаточно исследован, создано хорошее методическое обеспечение реализации такого механизма преобразования компаний [1; 3–6]. Важным преимуществом аутсорсинга для настоящего исследования является то, что в процессе преобразования участвуют две стороны, которые в значительной степени взаимосвязаны и каждая из которых, предполагается, должна получить положительный эффект от реструктуризации. Это позволяет полученные результаты адаптировать к другим механизмам реструктуризации, в том числе при нескольких участниках преобразования организации.

Хотя аутсорсинг и находит широкое применение в практике российских компаний, однако настроенное отношение к такой технологии не ослабевает. Основными причинами следует считать недостаточно глубокую изученность рисков аутсорсинга, низкий уровень доверия бизнес-партнеров в отечественных компаниях, сложность достижения положительных результатов для всех участников, а также сложность определения конечных результатов реструктуризации компании. Кроме того, реализация проектов аутсорсинга может повлечь перенос части производства в другие регионы или даже за пределы страны, потерю рабочих мест, снижение заработной платы и ухудшение социального положения работников, что потребует государственного регулирования преобразований. В теории аутсорсинга предполагается, что такой механизм реструктуризации компании должен быть взаимовыгодным для участников отношений [1]. Однако и этого достичь достаточно сложно.

Известные подходы к оценке результатов аутсорсинга основываются на определении выгод, получаемых, преимущественно, материнской компанией, которая передает часть функций стороннему исполнителю. Практически всегда в качестве важнейшего результата аутсорсинга называют снижение издержек и повышение качества продукции. Однако А. Ю. Жданов [3] утверждает, что аутсорсинг эффективен для участников только тогда, когда есть рынок передаваемых стороннему исполнителю услуг. В противном случае происходит монополизация рынка предоставляемых аутсорсером услуг, скачкообразно возрастают расходы на приобретение таких услуг, а их качество снижается. Материнская компания, проводя надлежащую реструктуризацию, сама создает условия для ухудшения своей деятельности.

С позиций аутсорсера также отмечают положительные стороны реструктуризации, такие, как повышение загрузки оборудования, стабильные заказы, возможность работать напрямую с крупными компаниями и др. В стороне остаются диктат крупной компании в отношении аутсорсера, навязывание условий договора, предпочтения материнской компании. Особую сложность отношениям аутсорсинга и оценке его эффективности придает учет рисков всех участников преобразований.

На известных преимуществах аутсорсинга строятся механизмы оценки результатов реструктуризации и управления рисками участников преобразований.

А. Х. Курбанов и В. А. Плотников [4] оценивают результаты аутсорсинга по уровню реализации потенциала системы обслуживания потребителей; критериям своевременности оказания услуг аутсорсером, соответствия объемов предоставленных услуг, качества обслуживания потребителей, экономичности предоставления услуг. Перемножение четырех критериев дает «комплексный критерий эффективности организации обслуживания заказчика». Анализ авторского подхода показывает, что предлагаемая методика позволяет оценить эффективность организации процесса аутсорсинга в целом, но преимущественно с позиций выгод материнской компании («заказчика»). Другой механизм оценки последствий аутсорсинга, предлагаемый этими же авторами, рассматривает реструктуризацию компании с позиций дезинтеграции процессов, что также отражает интересы материнской компании. Согласно методике, при измерении эффекта дезинтеграции сопоставляют дополнительный эффект, полученный от реализации проекта (перехода на аутсорсинг),

с затратами на его реализацию. Проект считается успешным, если разница дополнительного эффекта и затрат будет положительной. Таким образом, в работе [4] последствия аутсорсинга и управления рисками реструктуризации рассматриваются односторонне, отражая интересы только одной стороны процесса. Такой подход не позволяет комплексно определить эффективность передачи функций с учетом интересов всех участников.

Ряд методов определения эффективности аутсорсинга строится на детализации потенциальных выгод реструктуризации, в том числе по отдельным производственным процессам. И. В. Петрова [6] предлагает определять эффективность аутсорсинга на основании снижения затрат на собственное производство продукции, на производственные площади, на средства производства, на оплату труда персонала. Но и эти критерии отражают интересы только одной стороны — материнской компании.

В качестве обобщающего критерия эффективности аутсорсинга предложено рассматривать соотношение затрат на собственное производство продукта или услуг и затрат на приобретение этих же продуктов у аутсорсера. Если соотношение больше единицы, то переход на аутсорсинг выгоден. Предложенная И. В. Петровой методика определения эффективности аутсорсинга ориентирована на предприятия швейной промышленности, что определяет показатели, выбранные для оценки.

Н. К. Моисеева и др. [5] предлагают оценивать общий результат аутсорсинга на основании достигаемых прямых и косвенных эффектов. К прямым эффектам относят снижение себестоимости продукции, сокращение величины связанного оборотного капитала, сокращение логистических издержек, увеличение ликвидности и ряд других. Косвенный эффект обеспечивается фокусированием внимания на основном бизнесе, более быстрой реакцией на изменения во внешней среде, сокращением штата компании, гарантией профессиональной ответственности и т. п. Предложенная методика оценки эффективности аутсорсинга ориентирована на транспортные компании, что отразилось в выборе показателей оценки. В методике Н. К. Моисеевой также заложены показатели, отражающие интересы материнской компании.

Рассмотренные методики оперируют показателями, которые характеризуют в основном качество организации проектирования и передачи функций стороннему исполнителю. В них не учитываются риски и последствия их реализации для участников аутсорсинга. Существенным для оценки является то, насколько понятны итоги оценки акционерам и инвесторам, от которых зависит принятие решения о применении аутсорсинга. Оценивать эффективность реструктуризации компании по стандартным показателям, которые отражают результаты оперативной деятельности достаточно сложно. Оценка эффективности существенно усложнится, если в аутсорсинг вовлечены более двух организаций, так как последствия могут оказаться различными для разных участников реструктуризации. Реализация рисков аутсорсинга может давать как отрицательный для отдельных участников эффект, так и положительный.

Собственно эффект преобразования компаний нами рекомендуется определять в стоимостных показателях, которые более понятны собственникам, и в которых можно определить различные потери, в том числе потери нематериальных активов. На первой стадии оценки необходимо выявить «моменты потерь» и «участки потерь» [2, с. 282] — те участки цепочки создания стоимости, где ожидаются потери как результат воздействия рисков. К таковым необходимо относить как финансово-экономические потери, так и любые другие: потери имущества или активов, интеллектуальной собственности, бренда, репутации и пр. Чем более детально и качественно учтены потери организации, тем выше достоверность оценки эффективности аутсорсинга. Далее необходимо определить «цену риска» [2], т. е. потери,

выраженные в денежной форме и учитывающие возможное возмещение убытков, например, страховой компанией или самой компанией. При возмещении части потерь необходимо учитывать все затраты, включая оплату дополнительного труда персонала. Предлагаемый подход позволяет учесть потери на любом участке бизнес-процесса и любого участника аутсорсинга.

Полное определение рисков аутсорсинга и финансовых последствий их реализации является длительным, объемным и достаточно сложным процессом, а результаты — сложны для восприятия собственниками. Поэтому нами предлагается подход, учитывающий показатели «под риском» — @Risk. Этот критерий позволяет определить в финансовом выражении любой показатель деятельности компании: прибыль (прибыль@Risk), рентабельность@Risk, выручку@Risk и т. д.

Определение эффективности аутсорсинга по показателю@Risk для разных участников может дать противоположные результаты. Поэтому оценку эффективности аутсорсинга рекомендовано проводить с учетом эффекта, формирующегося у всех участников. Для случая, когда процессы передаются на аутсорсинг компании входящей в группу, или компании, принадлежащей одному собственнику, показатели эффективность@risk складываются, чтобы определить общий совокупный эффект для корпорации при возможно разнонаправленном эффекте от реализации рисков аутсорсинга.

$$\text{Эффективность@Risk} = \text{эффективность@Risk } УЧ_1 + \\ + \text{эффективность@Risk } УЧ_2 + \dots + \text{эффективность@Risk } УЧ_n,$$

где  $n$  — число участников аутсорсинга.

При этом возможные негативные последствия аутсорсинга будут покрываться положительными результатами других участников. Если общая эффективность@Risk будет положительная, то такой проект следует считать эффективным и принимать к реализации. Интересы отдельных участников можно удовлетворить организационно-управленческими мерами, например, частичной компенсацией потерь «проигравшей» стороне.

## Выводы

Известные методы оценки эффективности аутсорсинга предусматривают стандартные показатели: снижение издержек, повышение качества продукции, повышение ритмичности работы организации и пр. В большинстве случаев расчеты учитывают интересы материнской компании, которая передает отдельные функции стороннему исполнителю. Учет воздействия рисков аутсорсинга может привести к формированию у участников разнонаправленного эффекта. Поэтому оценку эффективности аутсорсинга рекомендовано проводить с учетом эффекта, формирующегося у всех участников реструктуризации. Возможные негативные последствия аутсорсинга будут покрываться положительными результатами других участников.

## Литература

1. Аксенов Е., Альтшулер И. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент. СПб. : Питер, 2009.
2. Буянов В. И., Кирсанов К. А., Михайлов Л. М. Рискология (управление рисками): уч. пособие. М. : Экзамен, 2003.
3. Жданов А. Ю. Аутсорсинг в практике российских компаний: уч. пособие. М. : ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», 2008.
4. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика: монография. М. : ИНФРА-М, 2016.
5. Моисеева Н. К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина, И.А. Москвина; под. ред. Н.К. Моисеевой. М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2010.

6. Петрова И. В. Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия решений: монография. М. : РИОР : ИНФРА-М, 2014.

## References

1. Aksenov E., Altshuler I. *Outsourcing. 10 precepts and 21 tools* [Autsorsing. 10 zapovedei i 21 instrument]. SPb. : Piter, 2009. 464 p. (rus)
2. Buyanov V. I., Kirsanov K. A., Mikhaylov L. M. *Riskology (risk management)* [Riskologiya (upravlenie riskami)]: tutorial / V. I. Buyanov, K. A. Kirsanov, L. M. Mikhaylov. M. : Examination [Ekzamen], 2003. 384 p. (rus)
3. Zhdanov A. Yu. *Outsourcing in practice of the Russian companies* [Autsorsing v praktike Rossiiskikh kompanii]: tutorial. M. : Financial Academy under the government of Russian Federation [Finansovaya akademiya pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii], 2008. 68 p. (rus)
4. Kurbanov A. H., Plotnikov V. A. *Outsourcing: history, methodology, practice* [Autsorsing: istoriya, metodologiya, praktika]: monograph. M. : INFRA-M, 2016. 112 p. (rus)
5. Moiseeva N. K. *Outsourcing in development of business partnership* [Autsorsing v razvitii delovogo partnerstva] / N. K. Moiseeva, O. N. Malyutina, I. A. Moskvina; under. edition of N. K. Moiseeva. M. : Finance and statistics : INFRA-M, 2010. 240 p. (rus)
6. Petrova I. V. *Effective outsourcing: Decision-making mechanism* [Effektivnyi autsorsing: Mekhanizm prinyatiya reshenii]: monograph. M. : RIOR : INFRA-M, 2014. 108 p. (rus)