

# ГОСУДАРСТВЕННЫЙ И ЧАСТНЫЙ СЕКТОР

## АУТСОРСИНГ КАК ФИНАНСОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ КОМПАНИИ

А.Я. Быстряков, О.В. Рыбакова

Российская академия государственной службы при Президенте РФ  
*Пр-т Вернадского, 84, Москва, Россия, 119606*

В статье рассматриваются проблемы финансового менеджмента издержек организации (предприятия) и увеличения финансовых потоков. Интерес к аутсорсингу как к бизнес-модели, позволяющей экономить расходы и высвободить оборотные средства, возник в начале прошлого века. Из исследованных видов аутсорсинга наиболее эффективным в период кризисных ситуаций является использование комбинирования операционного аутсорсинга и аутсорсинга совместного предприятия. Высокая оценка компаниями передачи непрофильных функций свидетельствует о том, что аутсорсинг рассматривается и как инструмент преобразования бизнеса, и как способ снижения затрат. Предложена модель расчета снижения производственных издержек и финансового результата, а также определения уровня риска от передачи услуги на операционный аутсорсинг.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, финансовый менеджмент, издержки предприятия, финансовые ресурсы, передача услуги на операционный аутсорсинг.

**Проблемы финансового менеджмента издержек предприятия.** Возрастающие роли финансового менеджмента в регулировании финансовой деятельности и внутренних взаимоотношений в организациях (на предприятиях) становится определяющим фактором при повышении уровня конкурентоспособности организации.

Для поддержания финансовой устойчивости на оптимальном уровне, повышения эффективности использования финансовых ресурсов требуется новый подход к управлению денежными потоками, издержками и регулированию финансовой деятельности, который устанавливает новые требования к построению и ведению финансового менеджмента.

Механизм регулирования финансовой деятельности отечественных организаций в кризисных ситуациях строится по принципу работы на «рынке покупателя» и направлен на поддержание ценовой и неценовой конкуренции, повышение качества продукта; соблюдения антимонопольных, налоговых и общеправовых норм. В соответствии с этим менеджмент организации должен сочетать иерархические принципы текущего управления и контроля всех видов ресурсов внутри

организации с долгосрочными стратегиями, учитывая нестабильность макросреды. Внутри предприятия это выражается в создании гибкой организационной системы управления финансами, в основу которой поставлена цель повышения конкурентоспособности бизнеса, достигаемая за счет многих факторов, в том числе и на основе снижения издержек производства и обращения.

Методы и технологии финансового менеджмента в том числе регулирование финансовых потоков, ресурсов и финансовой деятельности формируются на финансовой стратегии и тактике, которые включают управление активами и обязательствами, структурой и стоимостью капитала, финансовыми рисками, использование системы сбалансированных показателей и интегрирование этих показателей в управляющую систему и т.п. Все перечисленные выше инструменты регулирования финансовой деятельности апробированы в мировой экономической практике и направлены в конечном итоге на приращение стоимости бизнеса. Однако в период снижения экономической активности перед бизнесом вне зависимости от величины его активов и доходности стоит несколько иная задача, решение которой способствует не только сохранению бизнеса, но и его активному росту. Такой задачей является поиск путей оптимизации и снижения издержек производства и обращения, так как в конкурентной борьбе лидируют предприятия с низкими издержками и высококачественным продуктом, жестко контролирующие расходы и отказавшиеся от второстепенных видов деятельности, сосредоточив усилия и ресурсы на более рентабельных и управляемых направлениях бизнеса.

**Теоретические аспекты аутсорсинга.** Современной моделью хозяйствования, позволяющей добиться конкурентных преимуществ в условиях возрастания борьбы между поставщиками продукта за рынок потребителя, и не только между предприятиями одной страны, но также между национальными экономиками, является аутсорсинг. «В борьбе за существование фирмы вынуждены изыскивать любые пути сокращения издержек. Кто-то открывает в Азии новые филиалы, где расходы на производство ниже, чем в США и Европе. Кто-то другой передает часть своих процессов специализированным компаниям в той же Азии (офшор). Сегодня последний подход кажется многим палочкой-выручалочкой» [1].

Методологические и практические аспекты возникновения и развития аутсорсинга описаны в работах зарубежных авторов Р. Аалдерса, Г.Бёге, С. Брега, Дж. Б. Хейвуда, Р. Хёна и др. Исследования отечественных ученых Б.А. Аникина, А.П. Дороговцева, С.О. Календжяна, Д.М. Михайлова, И.Л. Рудой, Н.Н. Филимоновой и др. раскрывают теоретические вопросы и некоторые практические проблемы аутсорсинга. Однако в работах указанных авторов рассмотрена в основном организация передачи функций на аутсорсинг, развитие и мотивация аутсорсинга бизнес-процессов, управление трудовыми ресурсами с помощью аутсорсинга. Характерной чертой изучения данной области финансово-хозяйственной деятельности является рассмотрение отдельных проблем. Нами аутсорсинг исследован с позиции системного подхода к контролю издержек и росту финансовых потоков компании. До настоящего времени эти аспекты остаются наименее разработанными.

Аутсорсинг можно рассматривать как передачу выполнения непрофильных и вспомогательных функций внешней организации с целью сокращения операци-

онных расходов компании [2. С. 39] или как современный метод специализации предприятия на производстве отдельных продуктов, позволяющий сократить издержки, использовать новые технологии и получить преимущества в конкурентной борьбе. Полагаем, что истоки возникновения аутсорсинга так глубоки, что их можно отнести к началу осознанной трудовой деятельности человечества, но научное осмысление аутсорсинг получил во второй половине XVIII в. Преимущества разделения труда основатель классической политической экономии А. Смит в 1766 г. охарактеризовал как один из величайших вкладов в увеличение национального богатства и установил, что оно способствует повышению производительности труда. Разделение труда снижает издержки производства и обращения минимум по трем направлениям:

— за счет уменьшения трудоемкости обслуживания производства и обращения;

— путем сокращения расходов на продукт;

— в результате аннулирования накладных расходов.

Это приводит в итоге к увеличению прибыли и наличию временно свободных финансовых ресурсов.

Выделяют различные виды аутсорсинга, которые имеют влияние на сокращение издержек и роста оборотных средств. С помощью использования различных методов оценки, таких как мониторинг, статистическое исследование, экспертных и оптимальных оценок, установлены виды аутсорсинга, влияющие на результаты деятельности (табл. 1). Данные таблицы свидетельствуют о том, что и в промышленном секторе, и в секторе услуг внедрение аутсорсинга оказывает положительное воздействие и на экономию затрат.

Таблица 1

**Функции и объекты аутсорсинга и его влияние на финансовую деятельность компании**

Вид аутсорсинга	Функции, объекты аутсорсинга	Влияние использования преимуществ аутсорсинга			
		промышленный сектор		сектор услуг	
		издержки	финансовые потоки	издержки	финансовые потоки
Функциональный аутсорсинг	Передача отдельных функций управления другой компании — персоналом, выполнение консалтинговых услуг, ведение учетного процесса	Сокращение	Нет изменения	Сокращение	Нет изменения
Операционный аутсорсинг	Передача части производственных функций	Сокращение	Рост	Нет изменения	Нет изменения
Ресурсный аутсорсинг	Приобретение внешних ресурсов взамен использования внутренних	Сокращение	Рост	Нет изменения	Нет изменения
Полный аутсорсинг	Штат сотрудников и активы компании передаются поставщику производственных и иных услуг	Сокращение	Рост	Сокращение	Рост
Аутсорсинг совместного предприятия	Комбинирование компаниями своих ресурсов в определенном направлении деятельности	Сокращение	Рост	Сокращение	Рост
Совместный аутсорсинг услуг	Стороны являются партнерами	Нет изменения	Нет изменения	Сокращение	Рост

Окончание таблицы

Вид аутсорсинга	Функции, объекты аутсорсинга	Влияние использования преимуществ аутсорсинга			
		промышленный сектор		сектор услуг	
		издержки	финансовые потоки	издержки	финансовые потоки
Производственный аутсорсинг	Передача процесса изготовления промежуточного продукта внешнему производителю	Сокращение	Рост	Нет изменения	Нет изменения
Аутсорсинг бизнес-процессов	Передача управления рекламой, логистики: управление транспортированием, складированием, информационными потоками	Сокращение	Рост	Сокращение	Рост

Таблица составлена авторами.

На наш взгляд, в сложных экономических ситуациях для предприятий реального сектора экономики наиболее целесообразно использовать комбинацию операционного аутсорсинга и аутсорсинга совместного предприятия. Совместные предприятия являются не слишком дорогим способом сохранения и расширения предпринимательских интересов предприятий, они значительно дешевле, чем полные слияния и поглощения, а значит, и более устойчивы к воздействию внешней среды, не поддающейся регулированию и негативно влияющей на их финансово-хозяйственную деятельность.

Важное место занимает также производственно-хозяйственный аутсорсинг, примером которого может служить эксплуатация объектов недвижимости, уборка помещений, управление транспортным парком предприятий.

В зависимости от формы организации совместной деятельности различают внутренний и внешний аутсорсинг. «Внутренний аутсорсинг выражен в перераспределении функций внутри бизнес-системы с целью сохранения контроля над качеством их выполнения. При внешнем аутсорсинге выполнение отдельных или взаимосвязанных функций передается внешнему исполнителю-аутсорсеру, при этом сокращаются доля компании в стоимости готового продукта, а также уровень налогообложения» [3. С. 61]. Оба вида аутсорсинга дают экономию на издержках производства и обращения, но при этом внешний аутсорсинг представляет большие возможности по оптимизации организационной структуры предприятия, изменению структуры имущества и размещения капитала, регулированию финансовой деятельности.

**Генезис развития аутсорсинга в развитых странах и в России.** Значительные конкурентные преимущества в США в 1930-х гг. получили автогиганты, которые рискнули передать внешним партнерам изготовление отдельных комплектующих деталей. В 1970-х гг. ускоренное распространение аутсорсинг получил в сфере информационных технологий. В 1980-х гг. новая бизнес-технология не привлекла серьезного внимания финансистов, потому что ожидалось сокращение затрат не более 20% от внедрения IT-аутсорсинга в США. Интерес к аутсорсингу как к бизнес-модели, позволяющей экономить расходы и высвободить оборотные средства, возник только тогда, когда фактический показатель экономии себесто-

имости превысил 40%. В 1990-х гг. стало ясно, что аутсорсинг — это не просто путь к достижению роста рентабельности бизнеса, но и инструмент повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации.

При реализации финансовых задач с использованием аутсорсинга общая экономия средств давала такой же результат. В мировой практике аутсорсинговые стратегии используют в самых разных направлениях. Например, «в Японии аутсорсингом пользуются при решении следующих задач: обучение кадров — 20,1% (общего числа опрошенных фирм); управление информационными системами — 19,7; выполнение производственных процессов — 17,4; выполнение бухгалтерских операций — 14; НИОКР — 13,7%. По данным Министерства внешней торговли и промышленности, свыше 70% компаний, использовавших аутсорсинг для повышения степени специализации, максимизации эффективности операций и снижения издержек, достигли поставленных целей» [4. С. 65].

В России аутсорсинг распространяется с конца прошлого века и получает развитие в секторе деловых услуг: подбор персонала, охрана предприятия, ИТ-услуги, логистические услуги (получаемые от внешнего агента). Сейчас крупные предприятия отечественного бизнеса используют на практике вынесение на аутсорсинг отдельных направлений и функций своей деятельности. Нефтегазовые компании при разведке и подготовке месторождений все чаще пользуются услугами известных зарубежных или отечественных сервисных структур, в ОАО «РЖД» на аутсорсинг выведены отдельные технологические процессы и функции, которые отвечают двум главным критериям — снижение издержек (за счет более высокой эффективности работы компании-аутсорсера) и повышение качества предоставляемых услуг. Наибольшее распространение получило вынесение на аутсорсинг функций ИТ-подразделений. Вышедший в 2008 г. отчет Deloitte об аутсорсинге показывает, что в 89% случаях применения аутсорсинга возвращаются 25% вложенных средств [5].

Последние два десятилетия предприятия сосредотачивают главные усилия на обновлении технологий и сохранении лидерских позиций и стремятся сократить непрофильные и малоэффективные функции. «Сегодня уже свыше 5% компаний, входящих в список 1000 ведущих компаний мира, публикуемый журналом „Fortune“, являются в полной мере потребителями оффшорного и местного аутсорсинга... На повестку дня выходит задача заниматься не тем, что можешь сделать лучше всего, а тем, что можешь купить выгоднее всего» [6. С. 7].

Прошедший тридцатилетний период развития аутсорсинга в России позволяет оценить этот метод как одно из эффективных направлений регулирования финансовой деятельности предприятия за счет сокращения издержек. Распространение аутсорсинга происходит высокими темпами. Даже в кризисный период, например за I квартал 2009 г., объем сделок только на мировом рынке ИТ-аутсорсинга составил 2,97 млрд долл. [7].

**Оценка эффективности аутсорсинга как инструмента снижения издержек.** Многие предприятия оценивают аутсорсинг положительно, потому что он позволяет сконцентрировать усилия на основных направлениях бизнеса, повысить его эффективность, высвободить трудовые и финансовые ресурсы и обно-

вить технологии. В табл. 2 представлена информация об оценке эффективности достигнутых преимуществ отечественными компаниями, передавшими ряд бизнес-процессов внешним исполнителям, и основные проблемы, мешающие в полной мере использовать аутсорсинг.

Таблица 2

**Оценка компаниями преимуществ аутсорсинга в сокращении издержек**

Показатель	Оценен положительно [8], %	Проблемы аутсорсинга, возникающие при передачи бизнес-процесса
Повышение прибыльности бизнеса Снижение издержек, оптимизация расходов	64	Проблема взаимодействия и подотчетности Недостаток прозрачности
Улучшение потребительской ценности компании	37	Недостаточная связь между компанией и провайдером Недостаток плана коммуникаций
Повышение качества	Не оценено	Недостаток уровня подготовки поставщика услуг
Рост бизнеса	Не достигнуто	Не удалось выработать оптимальную бизнес-стратегию
Использование чужого опыта	34	Не выявлено
Передовые технологии и доступ к техническому опыту	56	Не выявлено
Получение преимуществ и повышение финансовой управляемости	27	Невысокий уровень связей цель — пути достижения — результат

*Таблица составлена авторами.*

Аутсорсинг рассматривается организациями и как инструмент преобразования бизнеса, и как способ снижения затрат. В большей степени положительно оценены полученное сокращение издержек и регулирование расходов, что позволило не отвлекать из оборота средства на капитальные вложения. Основной эффект аутсорсинга создается в результате высококвалифицированной работы специализированных бизнес-структур, которые обеспечивают более эффективное и качественное исполнение полученных на исполнение процессов или функций. В связи с этим представляется необходимым отметить ряд неоспоримых преимуществ аутсорсинга для организаций, принявших решение о вынесении на аутсорсинг отдельных видов бизнеса:

- отсутствие потребности в привлечении дорогих кредитных ресурсов;
- высвобождение персонала, который может использоваться более рационально;
- повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности организации;
- повышение уровня технического обслуживания и эксплуатации оборудования;
- покрытие сезонных потребностей в дополнительном обслуживающем персонале;
- высвобождение производственных площадей и мощностей.

**Методы расчета экономии издержек и получения дополнительных финансовых ресурсов от операционного аутсорсинга.** Передача продукта на аут-

сорсинг внешним партнерам не гарантирует снижения расходов. Если издержки организации не имеют тенденции к уменьшению, то нужно акцентировать внимание на четкости поставленной цели, правильности выбранного направления бизнеса, переданного на аутсорсинг, и расчетов, подтверждающих финансовую эффективность планируемых мер. Аутсорсинг используется не только для снижения издержек, но и для увеличения конкурентоспособности на рынке товаров и услуг, повышения их качества, высвобождения площадей для новых направлений деятельности. Полагаем, что после того как определена цель использования аутсорсинга, необходимо установить и соблюдать следующие условия привлечения аутсорсеров:

- контракт на передачу изготовления продукта внешним специалистам полностью должен соответствовать требованиям заказчика;
- передача права на выполнение работ, изготовление продукта должна осуществляться на конкурсной основе;
- доходы от аутсорсинга должны превышать высвобождаемые расходы;
- необходимо разграничение степени материальной и моральной ответственности аутсорсеров за качество и сроки выполнения работ, оказание услуг;
- должны быть обеспечены нормы экологической и технологической безопасности;
- рассматривать перспективу повышения качества продукта.

При использовании аутсорсинга встает вопрос о том, можно ли предвидеть величину чистого дохода и увеличение финансовых ресурсов от передачи бизнес-процесса. Для получения информации о размере снижения издержек и финансовом результате необходимо использовать данные бухгалтерского и управленческого учета о расходах организации и выполнить расчет, используя показатели табл. 3. Нужно учесть, что всегда существует вероятность возникновения риска потерь и убытков, а их рыночные оценки носят многовариантный характер.

Таблица 3

**Ожидаемые финансово-экономические показатели  
от операционного аутсорсинга**

(усл. ед.)

Показатель	Сумма
Экономия от снижения расходов, всего	250
материальные ресурсы	100
трудовые ресурсы	150
Дополнительное финансирование за счет начисления амортизации, всего	30
производственное оборудование	18
производственные площади	12
Дополнительное финансирование от сдачи в аренду недвижимости (оборудования)	125
Итого: сокращение издержек	405
Оплата за услуги операционного аутсорсинга	370
Возможная сумма НДС к возмещению	54
Итого: ожидаемый финансовый результат от операционного аутсорсинга	89
Максимально возможная сумма недополучения дохода	25
Коэффициент риска	0,28

Таблица составлена авторами.

Полагаем, что при помощи расчета показателей можно определить объем снижения издержек предприятия, результат от передачи на операционный аутсорсинг и исчислить коэффициент риска формула (1), который может возникнуть в данных обстоятельствах:

$$КР = Д_2 / Д_1, \quad (1)$$

где КР — коэффициент риска;  $Д_1$  — ожидаемый результат;  $Д_2$  — максимально возможная недополученная сумма дохода.

Исследования рисков мероприятий, проведенные аналитиками, позволяют сделать вывод, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3.

Для определения доходов от аутсорсинга в будущем можно использовать следующую формулу:

$$Д_i = (Д_1 \cdot K_i) + НФ, \quad (2)$$

где  $Д_i$  — доходы от аутсорсинга в  $i$ -том году;  $K_i$  — уровень инфляции в  $i$ -том году; НФ — непредвиденные факторы снижения (увеличения) доходов в будущем.

Таким образом, аутсорсинг, несмотря на все более глубокое внедрение во многие сферы, не позволяет решить все проблемы, это лишь один из современных бизнес-инструментов рационализации и оптимизации использования ресурсов, в том числе и финансовых, и создания дополнительной рыночной стоимости организации. Сегодня наблюдаются параллельно оба процесса — заключение аутсорсинговых соглашений (либо выделение подразделений в самостоятельные организации) и расторжение этих соглашений в связи с их неэффективностью или изменением условий бизнеса. По данным различных исследований, от 20 до 50% всех аутсорсинговых сделок терпят неудачу [9].

Это вполне нормальная практика, потому что вполне очевидны как достоинства, так и недостатки аутсорсинга, заключающиеся в утечке информации, потере контроля, несовершенстве правового поля. Но экономически нестабильная ситуация, складывающаяся во внешней среде деятельности организации, к которой нельзя применять прямые методы воздействия, обуславливает необходимость поиска эффективных путей оптимизации расходов. Рассмотренные обстоятельства выступают важным побудительным фактором для заключения контрактов аутсорсинга. Даже если экономия от использования аутсорсинга близка к нулю, применение новой стратегии позволит поставщику услуг максимизировать конкурентоспособность предприятия-клиента.

Аутсорсинг рассматривают как инструмент снижения издержек, который позволяет увеличить денежные потоки предприятия и развивать бизнес. В современный период инструменты финансового менеджмента постоянно совершенствуются и приобретают решающее значение, потому что существует предел снижения материальных и трудовых ресурсов, а значит, и издержек производства, не позволяющий получить дополнительную прибыль путем замены сырьевых компонентов, снижения трудозатрат, уменьшения материалоемкости и фондоемкости продукта, который связан с качественными характеристиками. И в этом случае за аутсорсингом большое будущее.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Герасимова Г.Е.* Аутсорсинг. Что это значит? // <http://www.corbina.net/~sterhov>
- [2] Большая экономическая энциклопедия. — М.: Эксмо, 2008.
- [3] *Аникин Б.А., Рудая И.Л.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2006.
- [4] *Калекдзян С.* Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании. — М.: Дело, 2003.
- [5] <http://www.fd.ru/article/30960.html>
- [6] *Михайлов Д.М.* Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учебное пособие. — М.: Кнорус, 2009.
- [7] <http://www.outsourcing.ru/content/rus/279/2798-article.asp>
- [8] <http://www.fd.ru/article/30960.html> Director Of Finance
- [9] <http://www.outsourcing.ru/content/rus/154/1548-article.asp>

## OUTSOURCING AS A FINANCIAL TOOL FOR COST MANAGEMENT

**A. Ya. Bystryakov, O. V. Rybakova**

Russian Academy of Public Administration under the President of the RF  
*Prospekt Vernadskogo, 84, Moscow, Russia, 119606*

The article deals with the problems of financial cost management and increasing cash flows. Outsourcing as a business model allowing to save on expenses and release current assets emerged in the early 20th century. In crisis situations, the most efficient approach out of all types of outsourcing examined in the paper seems to be a combination of operational and joint venture outsourcing. Non-core activities outsourcing is assessed by companies as highly efficient, which demonstrates that outsourcing is regarded both as a tool for business transformation and as a way to reduce expenses. The article suggests a model for the calculation of operation costs reduction and fiscal effect as well as for the assessment of risk arising from operational outsourcing of a service.

**Key words:** outsourcing, finance management, costs, financial resources, operational outsourcing of a service.