

Эффективность управления рисками аутсорсинга

DOI 10.22394/1726-1139-2017-10-96-101

Дорожкина Екатерина Евгеньевна

ООО «Мобильная реклама» (Москва)

Главный бухгалтер
dekevg@gmail.com

РЕФЕРАТ

Аутсорсинг широко вошел в практику российских компаний, но определенное негативное отношение к такой технологии еще не преодолено. Акционеры и менеджмент организации слабо владеют методологией аутсорсинга, недостаточно полно учитывают риски аутсорсинга. Недостаточно исследована эффективность процессов аутсорсинга: известные методы оценки основаны на традиционных преимуществах, таких как снижение издержек, повышение качества продукции или услуги, оптимизация численности персонала компании. Нередко методы оценки эффективности включают дополнительные показатели, отражающие отраслевую специфику организации. К таким показателям можно отнести снижение логистических издержек, уменьшение затрат на содержание складов, сокращение сезонного персонала сотрудников. Традиционные критерии эффективности аутсорсинга просты в определении, но имеют ряд серьезных недостатков, ограничивающих их применение. Универсальным и понятным для инвесторов методом оценки эффективности является расчет сравнительного эффекта аутсорсинга, позволяющий дать оценку его целесообразности с точки зрения влияния на финансовый результат компании (через FCF), на структуру капитала (WACC) и в целом на стоимость компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

аутсорсинг, риски, эффективность аутсорсинга, критерии эффективности, стоимость компании

Dorozhkina E. E.

Effectiveness of Outsourcing Risk Management

Dorozhkina Ekaterina Evgenyevna

LLC Mobile advertising (Moscow, Russian Federation)

Chief accountant
dekevg@gmail.com

ABSTRACT

Outsourcing is widely included in the practice of Russian companies, but a certain negative attitude towards such technology has not yet been overcome. Shareholders and management have a poor command of methodology of outsourcing, not fully take into account the risks of outsourcing. Weakly investigated the effectiveness of the outsourcing process: a well-known evaluation methods based traditional benefits, such as lowering costs and improving the quality of products or services, optimizing the number of staff. Often the methods of evaluation of effectiveness include additional indicators, reflecting industry-specific organizations. Such indicators include the reduction of logistics costs, reducing the cost of maintenance of warehouses, reduction in seasonal staff. The traditional criteria of efficiency of outsourcing is simple in definition, but have several serious shortcomings that limit their use. Universal and understandable for investors method of assessing effectiveness is a calculation of the comparative effect of outsourcing, assessing its feasibility, in terms of the impact on the financial results of the company (via FCF), capital structure (WACC) and the value of the company.

KEYWORDS

outsourcing, risks of outsourcing efficiency, criteria of efficiency, the value of the company

Аутсорсинг прочно вошел в практику российских компаний, но настороженное отношение к нему топ-менеджеров, акционеров и общественности сохраняется. В мировой практике реструктуризации компании значительно меньше уделяют внимания аутсорсингу, чем сделкам слияний и поглощений [1; 2, с. 176–177]. Так же, как и в сделках слияний и поглощений, отношения заинтересованных сторон к процессам аутсорсинга существенно различаются [2]. Реализация эффективного проекта передачи отдельных функций стороннему исполнителю может повлечь потерю рабочих мест в регионе или даже в стране (при передаче части функций зарубежным компаниям), что вызовет противодействие органов власти. Тем не менее, в практике российских компаний накоплен достаточно большой опыт аутсорсинга и оценки эффективности применения такой технологии.

Известные подходы к оценке эффективности аутсорсинга достаточно однозначны.

Акцент преимущественно делается на явных выгодах передачи функций стороннему исполнителю: оптимизация структуры компании, концентрация на основных видах деятельности, снижение издержек производства, повышение качества продукции, уменьшение численности персонала компании и других. На детализации таких выгод в условиях конкретного предприятия и определения конкретных показателей, зачастую зависящих от отраслевых особенностей, строятся различные экономические подходы к обоснованию эффективности аутсорсинга [8].

Так, И. В. Петрова [7, с. 55–60] в качестве критериев эффективности аутсорсинга предлагает принимать снижение затрат на собственное производство продукции, передаваемой на аутсорсинг; на производственные площади, на основные и вспомогательные средства производства, уменьшение численности персонала, в том числе сезонного. 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 выгоден аутсорсинг. В основу обоснования И. В. Петровой приняты показатели, которые достаточно просто и с большой достоверностью можно определить на стадии проектирования реструктуризации компании. Предлагаемый механизм оценки эффективен на проектной стадии аутсорсинга. Предложенная методика определения эффективности аутсорсинга носит ярко выраженный отраслевой характер: за базу приняты предприятия швейной промышленности, что определяет выбранные для оценки показатели.

А. Х. Курбанов и В. А. Плотников [5, с. 100–106] предлагают более общую методику, не привязанную к конкретной отрасли. Ими предложено оценивать аутсорсинговые отношения по критериям достигаемого уровня реализации потенциала системы обслуживания потребителей; своевременности оказания услуг по договору аутсорсинга; соответствия объемов предоставленных услуг и качества обслуживания потребителей; по экономичности предоставления услуг. Перемножение четырех критериев дает «комплексный критерий эффективности организации обслуживания заказчика». Анализ самих критериев и авторского подхода показывает, что предлагаемая методика позволяет оценить эффективность организации процесса аутсорсинга в целом. Эффективен предлагаемый механизм на этапах проекта «внедрение аутсорсинга» и «оценка эффективности аутсорсинга». Эти же авторы предлагают иной механизм оценки аутсорсинга, рассматривая его как механизм дезинтеграции процессов. Согласно методике измерения 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.

Н. К. Моисеева и др. [6, с. 219] полагают, что эффект аутсорсинга будет складываться из прямых и косвенных составляющих. 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. Предложена методика оценки эффективности аутсорсинга для транспортной компании, что отражается в выборе показателей для оценки, в частности, учете изменения затрат на логистику.

Многие авторы ограничиваются перечнем показателей, на основании которых можно прямо оценить эффективность аутсорсинга [4; 8]¹. Как правило, это традиционные для аутсорсинга показатели: повышение качества продукции, снижение издержек, оптимизация персонала компании, повышение ритмичности поставок и др.

По нашему мнению, рассмотренные механизмы определения эффективности аутсорсинга обладают рядом недостатков и излишне ориентированы на отраслевую специфику компаний. В них предусматривается оценка эффективности аутсорсинга по технико-экономическим показателям, которые в первую очередь характеризуют качество организации проектирования и передачи функций стороннему исполнителю, т. е. заключительные стадии проекта аутсорсинга. При этом слабо учитываются риски и последствия их реализации для всех участников аутсорсинга на всех этапах проекта. Наличие рисков и неопределенностей, характерное для любого проекта, означает, что процесс может отклониться от первоначального плана, а достигнутые результаты окажутся далеки от намеченных. Важным критерием оценки является то, насколько понятны и интересны плановые показатели инвесторам, которые, располагая значительными финансовыми ресурсами, могут слабо ориентироваться в специфике отрасли или особенностях преобразования компаний. Рассмотренные показатели, заложенные в методиках оценки эффективности аутсорсинга, отражают результаты оперативной деятельности в краткосрочной перспективе. Их влияние на размер дивидендов определить сложно, а обосновывать инвесторам целесообразность реструктуризации компании с помощью таких показателей — трудно.

Современные подходы к оценке эффективности компаний строятся на изменении ее стоимости. При учете влияния всех рисков можно ожидать, что стоимость компании увеличится. Для учета совокупного влияния рисков и возможностей, как в отрицательном для компании плане, так и в положительном, может быть использован показатель «Стоимость компании с учетом рисков». Этот показатель учитывает совокупное влияние рисков до проведения аутсорсинга и после.

В качестве показателя, позволяющего оценить финансовую целесообразность применения аутсорсинга, предлагается использование показателя «Эффект аутсорсинга» (ЭА). ЭА — это изменение величины стоимости компании, достигаемое в результате преобразования элементов ее формирования. Показатель определяется как разница между стоимостью компании до проведения аутсорсинга и после.

Введем ряд ограничений при определении данного показателя:

- стоимость источников собственного и заемного капитала признается условно постоянной и не меняющейся под воздействием внедрения аутсорсинга;
- капитал фирмы считается величиной неизменной в течение срока оценки.

Сравнительный эффект аутсорсинга предлагается определять путем сравнения стоимости компании (NPV [3]) после перехода на аутсорсинг (NPV₁) и аналогичной величиной при неизменном функционировании организации (NPV₀), т. е.:

¹ См. также: ISO 31000:2009. Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания // ISO [Электронный ресурс]. URL: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=43170 (дата обращения: 11.07.2017).

$$\Delta A = NPV_1 - NPV_0. \quad (1)$$

Далее рассмотрим, каким образом эта упрощенная формула может быть преобразована в итоговую формулу ΔA , которую можно использовать в практике расчетов финансовой целесообразности аутсорсинга.

За основу принималась стандартная формула расчета стоимости компании [3],

$$NPV = FCF \times WACC, \quad (2)$$

где FCF — чистый денежный поток компании; $WACC$ — средневзвешенная стоимость капитала компании [3].

Поскольку источники финансирования для различных компаний могут различаться (это могут быть акционерный капитал, облигационный займ, банковские кредиты, государственные кредиты, нераспределенная прибыль и т. д.), то, исходя из их различной природы, предлагаем выделить лишь собственные и заемные средства. Тогда

$$WACC = wd \times cd + ws \times cs = wd \times cd + (1 - wd) \times cs, \quad (3)$$

где wd — доля заемного капитала в общем капитале фирмы; ws — доля собственного капитала в общем капитале фирмы; cd — стоимость заемного капитала; cs — стоимость собственного капитала.

$$\Delta A = \Delta(FCF_1 (wd_1 \times cd + (1 - wd_1) \times cs) - FCF_0 (wd_0 \times cd + (1 - wd_0) \times cs)), \quad (4)$$

где показатели с индексом «1» отвечают плановым значениям в случае реализации проекта перехода на аутсорсинг, а показатели с индексом «0» — плановым показателям в случае отказа от аутсорсинга, т. е. работы организации «как есть».

Таким образом, при выполнении отмеченных ранее допущений сравнительный эффект аутсорсинга (ΔA) может быть определен следующим образом:

$$\Delta A = \Delta FCF \times WACC \times K, \quad (5)$$

где ΔFCF — изменение чистого денежного потока компании до и после внедрения аутсорсинга; K — изменение доли заемных средств в капитале компании.

Как видно из полученной формулы, имеются три рычага воздействия аутсорсинга на изменение стоимости компании:

- изменение величины чистого денежного потока компании;
- разница между стоимостью заемного и собственного капитала;
- изменение доли заемных средств в общей величине капитала компании.

Далее можно предложить порядок расчета основной составляющей формулы (5) — изменения величины прибыли до выплаты налогов и процентов (ΔFCF).

Изменение величины чистого денежного потока компании может быть вызвано ростом или снижением величины элементов ее расчета:

$$\Sigma FCF = \Delta B + \Delta C + \Delta \Pi, \quad (6)$$

где ΔB — изменение выручки организации (в течение одного анализируемого периода); ΔC — изменение себестоимости конечного продукта; $\Delta \Pi$ — изменение сальдо прочих доходов и расходов.

Первое слагаемое формулы (6) представляет собой возможное изменение выручки компании, как положительное, так и отрицательное, и рассчитывается по формуле:

$$\Delta B = \Delta Q_i \times P_i + \Delta Q_{i-1} \times P_{i-1}, \quad (7)$$

где Q_i — прогнозируемый объем сбыта продуктов и услуг после внедрения проекта аутсорсинга; P_i — прогнозируемая цена реализации продукции и услуг после

внедрения проекта аутсорсинга; Q_{i-1} — объем сбыта продуктов и услуг до внедрения проекта аутсорсинга; P_{i-1} — цена реализации продукции и услуг до внедрения проекта аутсорсинга.

Объем выручки может меняться не только за счет прироста абсолютного объема выпуска, но и за счет изменения структуры производства: увеличения доли более технологически сложных и дорогих изделий в замену продуктам первичных стадий производства с более низкой ценой реализации.

Для принятия решения о целесообразности аутсорсинга компания должна правильно оценить стоимость затрат, связанных с данным процессом. Стоит отметить, что в издержки процесса необходимо включить все затраты на протяжении его осуществления, в том числе и затраты на управление рисками, организацию, коммуникации, инфраструктуру.

Таким образом, второе слагаемое формулы по расчету ΔFCF можно рассчитать по формуле:

$$\Delta C = \Delta MЗ + \Delta OT + \Delta OПP + \Delta OXP + \Delta H, \quad (8)$$

где $\Delta MЗ$ — изменение затрат на сырье, материалы и комплектующие; ΔOT — изменение затрат на оплату труда и социальные отчисления; $\Delta OПP$ — изменение общехозяйственных затрат; ΔOXP — изменение общепроизводственных затрат; ΔH — изменение величины налоговых отчислений.

Следующий элемент определения влияния применения аутсорсинга на финансовый результат организации — изменение сальдо прочих доходов и расходов — можно рассчитать следующим образом:

$$\Delta П_p = \Delta И_d + \Delta Ф_d, \quad (9)$$

где $\Delta И_d$ — изменение сальдо доходов и расходов по инвестиционной деятельности организации; $\Delta Ф_d$ — изменение сальдо доходов и расходов по финансовой деятельности организации.

Таким образом, предлагаемая формула (5) расчета сравнительного эффекта аутсорсинга позволяет дать оценку его целесообразности с точки зрения влияния на финансовый результат компании (через FCF), на структуру капитала ($WACC$) и в целом на стоимость компании.

Выводы

Оценка эффективности аутсорсинга проводится на основе его традиционных преимуществ: сокращение издержек, повышение качества продукции, оптимизация персонала компании и т. п., которые в первую очередь характеризуют качество организации проектирования и передачи функций стороннему исполнителю. Иногда в методике оценки добавляются показатели, отражающие отраслевую специфику компании: сокращение логистических издержек, сокращение затрат на производственные площади, сокращение численности сезонных рабочих. Универсальным и понятным для инвесторов методом оценки эффективности является расчет сравнительного эффекта аутсорсинга, позволяющий дать оценку его целесообразности с точки зрения влияния на финансовый результат компании (через FCF), на структуру капитала ($WACC$) и в целом на стоимость компании

Литература

1. Аксенов Е., Альтшулер И. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент. СПб. : Питер, 2009.
2. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и исполь-

- зование успешных аутсорсинговых отношений. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007.
3. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997.
 4. Жданов А. Ю. Аутсорсинг в практике российских компаний: уч. пособие. М. : ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», 2008.
 5. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика: монография. М. : ИНФРА-М, 2012.
 6. 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.
 7. Петрова И. В. Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия решений: монография. М. : РИОР : ИНФРА-М, 2014.
 8. Савельева М. Ю., Савельева Ю. В. Оценка финансовой целесообразности производственного аутсорсинга с учетом роста стоимости компании // Российское предпринимательство. 2015. № 1. С. 47–60.

References

1. Aksenov E., Altshuler I. *Outsourcing. 10 precepts and 21 tools* [Autsorsing. 10 zapovedei i 21 instrument]. SPb. : Piter, 2009. (rus)
2. Bravard J.-L., Morgan R. *Smarter Outsourcing: An Executive Guide to Understanding, Planning and Exploiting Successful Outsourcing Relationships* [Effektivnyi autsorsing: ponimanie, planirovanie i ispol'zovanie uspeshnykh autsorsingovykh otnoshenii]. Dnepropetrovsk : Balance Business Books, 2007. (rus)
3. Brealey R. *Principles of Corporate Finance* [Printsipy korporativnykh finansov] / R. Brealey, S. Myers. М. : CJSC Olympe-business [ZAO «Olimp-Biznes»], 1997. (rus)
4. Zhdanov A.Yu. *Outsourcing in practice of the Russian companies* [Autsorsing v praktike rossiiskikh kompanii]: tutorial. М. : Financial Academy under the government of Russian Federation [Finansovaya akademiya pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii], 2008. (rus)
5. Kurbanov A. H., Plotnikov V. A. *Outsourcing: history, methodology, practice* [Autsorsing: istoriya, metodologiya, praktika]: monograph. М. : INFRA-M, 2016. (rus)
6. Moiseeva N. K. *Outsourcing in development of business partnership* [Autsorsing v razvitii delovogo partnerstva] / N. K. Moiseeva, O. N. Maljutina, I. A. Moskvina; ed. by N. K. Moiseeva. М. : Finance and statistics : INFRA-M, 2010. (rus)
7. Petrova I. V. *Effective outsourcing: Decision-making mechanism* [Effektivnyi autsorsing: Mekhanizm prinyatiya reshenii]: monograph. М. : RIOR : INFRA-M, 2014. (rus)
8. Savelyeva M.Yu., Savelyeva Yu.V. *Assessment of financial expediency of production outsourcing taking into account growth of cost of the company* [Otsenka finansovoi tselesoobraznosti proizvodstvennogo autsorsinga s uchetom rosta stoimosti kompanii] // Russian business [Rossiiskoe predprinimatel'stvo]. 2015. N 1. P. 47–60. (rus)