

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»**

*На правах рукописи*

**Дорожкина Екатерина Евгеньевна**

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ АУТСОРСИНГА  
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:  
менеджмент

**ДИССЕРТАЦИЯ**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент  
Цыгалов Юрий Михайлович

Москва – 2019

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ АУТСОРСИНГА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ.....	12
1.1 Аутсорсинг как механизм повышения эффективности управления организацией .....	12
1.2 Тенденции развития аутсорсинга .....	24
1.3 Современные подходы к управлению рисками аутсорсинга .....	40
ГЛАВА 2 ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА РИСКОВ АУТСОРСИНГА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ .....	55
2.1 Сущность рисков аутсорсинга и их идентификация .....	55
2.2 Оценка рисков аутсорсинга .....	71
2.3 Совершенствование подходов к снижению воздействия рисков аутсорсинга.....	87
ГЛАВА 3 РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ АУТСОРСИНГА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ.....	103
3.1 Критерии эффективности аутсорсинга.....	103
3.2 Организация управления рисками аутсорсинга.....	114
3.3 Оценка эффективности управления рисками аутсорсинга .....	123
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	138
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	142
ПРИЛОЖЕНИЕ А Типовой процесс идентификации рисков .....	160
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Прогноз цен на уголь для финансово-экономических моделей исследуемых активов .....	161
ПРИЛОЖЕНИЕ В Показатели для расчета средневзвешенной стоимости капитала (WACC).....	162

ПРИЛОЖЕНИЕ Г Анкета для проведения опроса менеджеров по проблемам аутсорсинга .....	164
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Расшифровка оценки частоты встречаемости рисков аутсорсинговой деятельности .....	165
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Пример проведения проверки разброса значений для оценки рисков этапа «Проектирование аутсорсинга» .....	166

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Экономика современной России требует внедрения передовых механизмов управления производственными системами, способных обеспечить повышение гибкости и конкурентоспособности отечественных организаций, завоевание новых секторов мировых рынков. Эффективным приемом повышения эффективности управления деятельностью компаний является аутсорсинг. Передача функций стороннему исполнителю позволяет повысить гибкость оперативной деятельности компании, снизить издержки производства продукции при одновременном повышении качества изделий, оптимизировать структуру и персонал, привлечь недостающие ресурсы, увеличить стоимость организации. Период активного распространения аутсорсинга в мире пришелся на 1990-е гг., когда широкое признание получила теория деления операций на основные и второстепенные. Первоначально аутсорсинг подразумевал передачу отдельных непрофильных функций другой организации – квалифицированному специалисту для их выполнения по более выгодной цене. В XXI в. аутсорсинг интенсивно развивается, его применяют и для основных функций организации. Число аутсорсинговых контрактов в мире ежегодно увеличивается на 12–15%, а их стоимость возрастает на 15–20%.

В России аутсорсинг пока не находит должного применения: число и стоимость контрактов в разы отстают от аналогичных показателей в развитых странах. Распространение аутсорсинга в России ограничено многими факторами. В первую очередь к ним необходимо отнести высокую рискованность передачи функций на аутсорсинг, слабую изученность процессов и рисков передачи функций, недоверие собственников и топ-менеджмента отечественных компаний к передаче функций сторонним исполнителям. Незрелость отечественной законодательной базы, постоянные правки Налогового кодекса Российской Федерации сдерживают применение аутсорсинга даже в таких традиционных сферах, как бухгалтерский учет и информационные технологии. В теоретических

исследованиях полагают, что аутсорсинг является взаимовыгодным процессом для всех участников. Однако выгоды рассматриваются односторонне, с позиций заказчика аутсорсинга, что затрудняет восприятие этого передового механизма менеджерами компаний-участников аутсорсинга.

В настоящее время российские организации позиционируются как обозначившие интерес к исполнению аутсорсинговых услуг для заказчиков из Европы и Северной Америки. Развитие аутсорсинга может обеспечить переход национальных компаний в разряд активных и подготовленных исполнителей деловых услуг, а также будет способствовать их выходу в новые сегменты мирового рынка и даст народному хозяйству значительный приток финансовых ресурсов.

Для развития аутсорсинга в России, преодоления негативного отношения руководителей компаний необходимо развивать механизмы взаимоотношений участников аутсорсинга, обосновывать подходы к снижению рисков передачи функций стороннему исполнителю, развивать в организациях культуру риска, создавать нормативную базу реструктуризации компаний. Серьезным вкладом в развитие аутсорсинга должно стать надлежащее экономическое обоснование эффективности аутсорсинга, которое учитывает интересы не только заказчика, но и всех участников передачи функций.

В связи с изложенным исследование и обоснование методов управления рисками аутсорсинга представляется актуальной научной задачей.

**Степень разработанности темы исследования.** Теоретические и практические вопросы аутсорсинга исследовали зарубежные ученые Ж.-Л. Бравар, М. Доннеллан, С. Клементс, Р. Морган, Б. Хейвуд, а также российские ученые Е. Аксенов, И. Альтшулер, Б. Аникин, А. Выжитович, Б. Дука, Н. Думная, А. Жданов, С. Календжян, А. Курбанов, О. Лобанов, П. Лонцих, Н. Луцкая, И. Малютина, И. Мезинова, О. Моисеева, И. Петрова, В. Плотников, И. Рудая, М. Савельева, Ю. Савельева, Ю. Фадеева, Р. Федоренко, Ф. Филина, С. Фирсова, Д. Хлебников, Ю. Цыгалов, Д. Черемисин, В. Шадрин, А. Шеянова, С. Юрьев и др. Известные исследования носят отраслевой характер и слабо

отражают подходы и мероприятия по управлению рисками аутсорсинга.

Общая теория риска и методология управления рисками исследовались в научных трудах Р. Кантильона, Дж. М. Кейнса, Ф. Котлера, Ф. Найта, Дж. Пикфорда, А. Смита, И. Шумпетера. Практическим и теоретическим аспектам риск-менеджмента посвящены работы В. Авдийского, А. Альгина, Т. Анопченко, М. Баканова, И. Балабанова, К. Балдина, С. Бешелева, С. Валдайцева, А. Воронцовского, Д. Галая, П. Грабового, Р. Гранатурова, Ф. Грачева, Л. Гончаренко, Ф. Гурвича, Ю. Дмитриева, Л. Евланова, Ю. Екатеринославского, Н. Ильенковой, Р. Качалова, Н. Капустиной, Ю. Кинева, Г. Клейнера, А. Корезина, В. Кутузова, М. Круи, О. Крюковой, Б. Литвака, Н. Лумана, А. Покровского, Н. Радаева, В. Рогова, Е. Станиславчика, В. Ступакова, Г. Токаренко, С. Филина, А. Фомичева, Д. Фролова, Н. Хохлова, А. Чудакова, А. Шапкина, В. Шапкина, В. Шахова и многих других.

Признавая вклад отмеченных ученых в развитие аутсорсинга, необходимо отметить, что управление рисками аутсорсинга исследовано недостаточно полно.

**Цель диссертационного исследования** заключается в разработке модели управления рисками аутсорсинга, учитывающей интересы всех участников проекта.

В соответствии с целью исследования поставлены следующие **задачи**:

- выявить критерии эффективности управления рисками аутсорсинга, разработать классификацию рисков аутсорсинга;
- определить основные стадии проекта аутсорсинга, группы стейкхолдеров, присущие каждой стадии и определяющие формирование рисков;
- провести идентификацию и оценку рисков разных стадий проекта аутсорсинга с учетом интересов всех участников процесса, оценить вероятность и подверженность рискам;
- обосновать методы управления рисками для каждой стадии проекта аутсорсинга;
- разработать модель оценки экономической эффективности и алгоритм управления рисками аутсорсинга.

**Объектом исследования** выступают проекты аутсорсинга, реализуемые крупными отечественными компаниями.

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические отношения в процессе управления рисками аутсорсинга и методы снижения воздействия рисков.

**Методология и методы исследования.** Методологическую базу диссертации составили основные положения, концепции и подходы теорий менеджмента, принятия решений, заинтересованных сторон, теории стратегического менеджмента, риск-менеджмента, преобразования компаний в форме реструктуризации.

В качестве методов исследования в работе использовались методы экспертной оценки, анализа и синтеза, индукции и дедукции, математического моделирования, сравнения и группировок.

**Информационная база** диссертационного исследования включает нормативно-правовые и законодательные акты Российской Федерации, международные и российские стандарты управления рисками, результаты научных и практических исследований зарубежных и отечественных авторов по проблематике реструктуризации компаний и управления рисками, статистические данные, опубликованные в российских и зарубежных периодических изданиях, информация, представленная в сети Интернет, результаты проведенного анкетирования менеджмента АО «Рудник им. Матросова» компании Полюс Золото.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке, научном и методическом обосновании механизмов управления рисками аутсорсинга на различных этапах процесса (проекта) передачи функций сторонней компании.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Установлены критерии эффективности применения аутсорсинга, такие как системность, симметричность и формирование высокой культуры риска; достижение стратегических целей компании: повышение стоимости компании,

увеличение доли рынка, возрастание доверия и лояльности потребителей; достижение тактических целей: снижение издержек производства, улучшение производственных процессов, повышение качества продукции; разработанная классификация рисков аутсорсинга, учитывающая отношение к этапам аутсорсинга, к компании – заказчику, сущность рисков и др. (С. 56–58; 88–91; 110–111).

2. Определены основные стадии проекта аутсорсинга, такие как проектирование, разработка и передача процесса аутсорсеру; выявлены группы стейкхолдеров (включая органы государственной власти), присущие каждой стадии проекта и определяющие формирование рисков каждой стадии проекта (С. 58–71).

3. Идентифицированы риски, присущие каждой стадии и каждому участнику проекта, такие как неполный учет возможных хозяйственных рисков, недооценка стратегической важности процесса, передаваемого стороннему исполнителю, неправомочные (некомпетентные, мошеннические) действия менеджмента компаний – участников аутсорсинга и др., результаты проведенной оценки вероятности и подверженности выявленным рискам; разработаны карты рисков для каждого этапа проекта (С. 73–82).

4. Обоснованы методы снижения воздействия рисков аутсорсинга, оптимальные для каждой стадии проекта: развитие персонала и воспитание культуры риска у сотрудников, повышение режима конфиденциальности выполнения проекта аутсорсинга, распределение рисков между участниками проекта, разъяснение целей и выгод передачи отдельных функций стороннему исполнителю, усиление внимания к вопросам социальной ответственности при передаче функций; также разработаны методические рекомендации по приоритизации рисков всех этапов процесса аутсорсинга с использованием системы балльной оценки (С. 71–73; 96–101).

5. Предложен алгоритм организации управления рисками аутсорсинга, включающий учет интересов всех участников проекта, интегральную оценку рисков аутсорсинга и культуру риска; разработана модель оценки экономической эффективности управления рисками аутсорсинга, основанная на интегральной

оценке показателей «под риском @Risk», измеряющей влияние мероприятий по управлению рисками аутсорсинга на основании оценки присущих и остаточных рисков; обоснованы критерии принятия решений о применении аутсорсинга, основанные на оценке рискованности проекта аутсорсинга и взаимной выгоды участников проекта (С. 115–118; 123–131).

**Область исследования.** Диссертация выполнена в соответствии с п. 10.11 «Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки).

**Теоретическая значимость исследования** состоит в углублении и расширении теоретических положений в области теории реструктуризации компаний и теории риск-менеджмента. В частности, обоснованы критерии управления рисками аутсорсинга, обоснованы риски организаций – участников реструктуризации на разных этапах проекта аутсорсинга и механизмы управления рисками, предложен алгоритм управления рисками аутсорсинга, отражающий интересы и заказчика, и аутсорсера, развит механизм оценки экономической эффективности аутсорсинга, предложен показатель «под риском» @Risk, отражающий изменение стоимости компаний – участников аутсорсинга после проведения преобразований.

**Практическая значимость исследования** состоит в повышении эффективности принятия решения о применении аутсорсинга, в частности, в разработке модели оценки экономической эффективности управления рисками аутсорсинга, в увеличении достоверности обоснования риск-ориентированных проектов реструктуризации компаний, выборе механизмов управления рисками при преобразовании организации.

Самостоятельное практическое значение имеют следующие результаты

работы:

– алгоритм управления рисками аутсорсинга, включающий в качестве одного из основных этапов развитие у команды проекта культуры риска, критерии оценки культуры риска;

– механизм оценки экономической эффективности аутсорсинга на основе показателя «под риском» @Risk, отражающего изменение стоимости компании после проведения преобразований;

– методические подходы к формированию культуры риска у сотрудников.

**Высокая степень достоверности результатов проведенных исследований** обеспечена использованием методов научного познания, валидностью эмпирических и статистических данных, анализом зарубежных и отечественных публикаций по теме исследования, изучением международных и российских стандартов управления рисками, использованием информационных данных компаний, находящихся в открытом доступе; практической проверкой рекомендаций на промышленных предприятиях.

**Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования.**

Основные положения и результаты исследования, сформированные в диссертации, опубликованы, апробированы в установленном порядке, доложены и получили одобрение на научно-практических конференциях: на Молодежной научно-практической конференции «Качество корпоративного управления в современных компаниях» (Москва, Финансовый университет, 17 апреля 2018 г.); на XVIII Международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы современной науки» (Москва, Центр научного сотрудничества «Международные научные исследования», 31 августа 2017 г.); на XVI ежегодном открытом конкурсе научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток. Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике» (г. Волгоград, Министерство образования и науки Российской Федерации, Волгоградский государственный технический университет, 6 апреля 2016 г.).

Результаты диссертационного исследования внедрены в деятельность

АО «Рудник им. Матросова» компании Полюс Золото, в частности, применяются авторские механизмы идентификации и оценки рисков и типовые мероприятия по управлению ими. В деятельности АО «Техснабэкспорт» используется подход по определению ставки дисконтирования, учитывающей специфические риски аутсорсинга и критерии эффективности проектов аутсорсинга. В практической деятельности ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» используются предложенные автором подходы к оценке эффективности проектов аутсорсинга «под риском» @Risk, разработанные мероприятия по управлению рисками аутсорсинга.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 12 работ общим объемом 5,4 п.л. (авторский объем – 3,97 п.л.), в том числе 8 работ общим объемом 3,52 п.л. (авторский объем – 2,82 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, 1 статья общим объемом 0,88 п.л. (авторский объем 0,4 п.л.) в издании, входящем в международную цитатно-аналитическую базу Scopus.

**Структура и объем работы.** Структура исследования обусловливается целью и задачами, поставленными в работе, и включает: введение, три главы, заключение, список литературы из 175 наименований, 6 приложений. Диссертация изложена на 166 страницах, включает 27 рисунков и 25 таблиц.

## ГЛАВА 1

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ АУТСОРСИНГА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

### 1.1 Аутсорсинг как механизм повышения эффективности управления организацией

Нарастающая нестабильность внешней среды, усиленная антироссийскими санкциями, требует от отечественных организаций развития и внедрения передовых эффективных форм ведения бизнеса. Одним из наиболее гибких и эффективных механизмов повышения эффективности бизнеса является аутсорсинг. В прямом переводе с английского языка термин *outsourcing* означает «на стороне», т. е. «за пределами». Термин не ограничивает действия компании, совершаемые «на стороне». Это открывает очень широкие возможности для развития механизмов аутсорсинга и повышения эффективности организации. Такими действиями могут быть:

- передача реализации бизнес-процессов организации сторонней компании;
- привлечение внешних ресурсов (персонала, разработки проектов и т. п.) для решения собственных задач;
- перенос производства в регион с менее дорогой рабочей силой из региона с более дорогой рабочей силой с целью снижения издержек;
- получение данных из внешних источников (например, получение обзоров консалтинговых компаний);
- заключение субдоговора с организациями, в которых нет профсоюза;
- использование временного персонала (аутстаффинг) без заключения с работниками трудового договора;
- ремонт и обслуживание техники силами сторонней организации;
- применение кооперации в производственной деятельности;

- использование услуг сторонней организации для решения собственных задач;
- перераспределение части операций за границы Российской Федерации для дистанционного использования функционала IT-специалистов;
- передача направлений деятельности организации с целью сужения собственной производственной деятельности;
- передача отдельных бизнес-процессов для исполнения сторонней организации;
- любое другое использование услуг сторонней организации для выполнения собственных задач.

Фактически горизонт применения аутсорсинга не имеет границ и охватывает производство, сферу услуг, информационные технологии и системы, трудовые ресурсы, финансы и т.д.

В устоявшейся трактовке под аутсорсингом понимают передачу неосновных функций предприятия и связанных с ними активов в управление стороннему провайдеру услуг, располагающему необходимыми для этого ресурсами. Провайдером услуг становится внешняя организация, предоставляющая профессиональные услуги B2B класса. Термин «аутсорсинг» широко известен среди производителей, крупных бизнесменов и недавно прибывших на рынок предпринимателей. Но далеко не все понимают истинное значение и назначение процесса аутсорсинга. В результате появляются различные цели применения аутсорсинга и решаемые при этом задачи.

По мнению Н.Н. Думной и Д.В. Черемисина, менеджмент западных и российских компаний все чаще выбирает аутсорсинг в качестве способа организации хозяйствования, достигая при этом реальных конкурентных преимуществ [45, с. 37-40].

А.М. Выжитович отмечает, что, выбирая организации, специализирующиеся на чем-то конкретном и имеющие компетенции и навыки, а также технические возможности, маленькие фирмы способны передать им часть задач и функций, которые регулярно возникают в ходе выполнения операционной

деятельности, и способны сфокусироваться на основных своих функциях и процессах. В этом случае, между компанией, передающей функции другому юридическому лицу и аутсорсинговой компанией заключается договор гражданского-правового характера, целью которого является передача функций, т.е. выполнение работ или предоставление услуг компании-заказчику. Аутсорсером при этом могут именоваться только те юридические или физические лица, которым те или иные функции и процессы передается на длительное время. Организация, которая передает для исполнения функции стороннему исполнителю, является заказчиком [36, с. 291-299].

Самым главным результатом аутсорсинга, по мнению Р.В. Федоренко, является сокращение затрат, а следовательно, активизация эффективности бизнес-процесса. Таким образом, появляется возможность усилить действия организации в новых направлениях бизнеса или обратить внимание на более слабые позиции самого предприятия. Нежелание тратить свое время на вопросы, в решении которых могут помочь профессионалы, – еще одна причина перехода компании на систему аутсорсинга [109, с. 127-131].

Р.В. Федоренко отмечает, что в России чаще всего передают на аутсорсинг такие ответвления, как ведение бухгалтерского учета, оказание клининговых услуг, организация питания сотрудников компании, переводы важных документов и договоров, техническое обеспечение и непосредственно ремонт оборудования, реклама и пиар-услуги, охрана офиса и безопасность, ИТ-услуги и т. п. Большое распространение получил аутсорсинг 72 услуг по таможенному оформлению товаров и документов. Компании, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность, вынуждены решать различные вопросы, связанные с проведением таможенных операций, при помощи собственных специалистов либо посредством обращения в сторонние организации [108, с. 170-172].

Такого же мнения придерживается О.В. Лобанов. Тем не менее, он отмечает, что необходимая составляющая деятельности любого предприятия – это затраты не только на ведение коммерческой деятельности, но и на управление

непрофильными активами. Непрофильные активы не приносят прибыли, но абсолютно необходимы для нормального функционирования компании [72, с. 46- 49]. Кроме того, некоторые виды деятельности, в случае самостоятельной реализации внутренними подразделениями, зачастую требуют длительного обучения при наличии определенных материальных и нематериальных активов: мотивации, особой корпоративной культуры, высокого уровня доверия покупателей и поставщиков. Такие ресурсы нарабатываются в течение многих лет посредством больших затрат и целенаправленных усилий.

По мнению авторов К.К. Прахалада и М.С. Кришнана, тенденции в применении аутсорсинга не ограничиваются лишь отраслями электроники и программного обеспечения [94]. Ряд глобальных фармацевтических фирм, таких как Allergan, Dupont, Eisai, AstraZeneca, существенно увеличивают инвестиции в НИОКР, выполняемые офшорными аутсорсерами, расположенными в Китае, Индии, Тайване, а также странах Восточной Европы.

По результатам исследования Best Experts Group, стоимость аутсорсинга бухгалтерских операций нефтяного гиганта British Petroleum к 2002 г. составила порядка 11 млрд долл. США, а ежегодное обслуживание по договору – около 1,5 млрд долл. США [153]. На сегодня в мировой практике аутсорсинга данная сделка считается наиболее крупной и долгосрочной.

Несмотря на различия в целях и задачах аутсорсинга, в конечном итоге повышается эффективность работы компании за счет повышения эффективности процессов, привлечения высококлассных специалистов при более низкой стоимости труда, снижения издержек, восполнения недостающих ресурсов и т. п. Конечно, эти же эффекты могут быть достигнуты и другими мерами. Так, достаточно эффективным путем восполнения недостающих ресурсов является поглощение (слияние) компании, обладающей такими ресурсами. Но такие механизмы реорганизации компаний влекут сложности интеграции объединившихся компаний, серьезные дополнительные обязательства, потенциально – проблемы юридического характера. Возможности слияний и поглощений могут быть ограничены законодательными актами и

политическими мотивами. В такой ситуации аутсорсинг может оказаться более эффективным [145].

Период активного распространения аутсорсинга пришелся на 1990-е гг., когда широкое признание получила теория деления операций на основные и второстепенные при передаче непрофильных функций квалифицированному специалисту для их выполнения по более выгодной цене. Первоначальным толчком к аутсорсингу были выгоды от более низких издержек. Так, например, фирмы могли получить в Индии доступ к навыкам и умениям в сфере IT-технологий, сопоставимым с профессионализмом специалистов из США и Европы, но в разы дешевле. Именно на волне массовой корпоративной практики внедрения систем обработки информации и управления предприятиями аутсорсинг и получил распространение.

Б.Д. Хейвуд отмечает, что очень важно понимать причины роста популярности аутсорсинга. С ростом мировых экономик увеличиваются объемы производства и обороты национальных компаний. В этой связи возрастает потребность во времени и ресурсах на профильную деятельность, а также в стороннем содействии для выполнения вспомогательных, но не менее важных функций [117].

Идея передачи внешним партнерам определенных функций продиктована также рядом стратегических преимуществ, которых может достичь компания. Важнейшим стратегическим преимуществом аутсорсинга является возможность сконцентрировать бизнес на ключевом направлении деятельности, то есть сэкономить ресурсы на операциях, которые не приносят компании прибыли. Высвобождающиеся ресурсы при этом перераспределяются и успешно инвестируются в поддержку основной стратегии фирмы.

При внедрении в бизнес аутсорсинга предприятие избавляется от большинства операционных рисков, связанных с бизнес-процессами, ориентируясь лишь на цену и качество конечного продукта и услуг. Тем временем операционные риски по большей части переходят в сферу ответственности контрагента по части аутсорсинга.

Располагая богатым опытом и ресурсами, подрядчик обладает возможностью привнести новые технологии, автоматизировать бизнес-процессы. Создавая более эффективную систему контроля качества, аутсорсер оптимизирует управление качеством и услугами заказчика, повышая привлекательность их конечной себестоимости. Мировой опыт показывает, что компании, специализирующиеся на определенном бизнес-процессе, в основном обеспечивают более высокое качество и сравнительно низкие цены [147].

Помимо прочего, за счет взаимодействия и партнерства с контрагентом мирового уровня с интеллектуальным потенциалом и богатым инновационным опытом, зачастую совершенствуются инновационные возможности компании, повышая тем самым ее инвестиционную привлекательность. Интерес инвесторов может быть привлечен за счет частичного сокращения и перевода персонала в штат подрядчика, когда показатель выпуска основной и побочной продукции на штатную единицу увеличивается, что отражается на стоимости компании в целом.

В случае внезапного изменения потребительских предпочтений или рыночной ситуации перевод определенных операций на аутсорсинг повышает гибкость современных компаний. Зачастую эффективнее и быстрее найти новых поставщиков с необходимыми возможностями и ресурсами, чем модернизировать самостоятельно внутренние процессы, ликвидируя неактуальные мощности и ресурсы и создавая новые структуры.

Однако нельзя исключать вероятность ситуаций, влекущих за собой разрыв аутсорсинговых отношений и по инициативе контрагента. Для аутсорсера важна репутация, поэтому контрагент зачастую готов помочь клиенту безболезненно реинтегрировать процессы, даже если это потребует трансформацию к услугам конкурента.

В условиях жесткой кадровой конкуренции при введении инновационных технологий в бизнесе всегда наблюдается острая борьба за опытных специалистов. При отсутствии собственных кадровых ресурсов компания-заказчик имеет возможность усовершенствовать навыки, знания и опыт собственных специалистов, перенимая ключевые компетенции у

профессионального подрядчика.

Общее признание получил офшорный аутсорсинг. Интерес к такому международному сотрудничеству вызван следующими факторами.

1. При осуществлении офшорной деятельности у иностранного представительства исчезает необходимость в дополнительном персонале, а также потребность вникать, например, в особенности ведения бухгалтерского учета по локальным законодательным стандартам [152]. В странах со сложным налоговым законодательством особенно популярен аутсорсинг финансовых услуг. Г.И. Кошарова отмечает, что незрелость законодательной базы, постоянные поправки в Налоговый кодекс Российской Федерации требуют от специалистов практически ежедневного отслеживания изменений, а привлечение в качестве партнера аудиторской или бухгалтерской службы обеспечивает ведение учета на высоком уровне [62].

2. Интерес к офшорным услугам продиктован и тем, что цены на услуги зарубежных подрядчиков зачастую оказываются ниже, чем на внутреннем рынке. Кроме того, иногда компании сталкиваются с отсутствием должного уровня конкурентной среды и соответственно, с низким качеством услуг на отечественном рынке. В этой связи, даже если цена и будет больше, за счет повышения качества работы иностранного подрядчика конечный эффект может оказаться положительным.

Исследователи выделяют целый ряд причин применения аутсорсинга, основные из которых показаны на рисунке 1.1.

Чем крупнее компания, тем в большей степени ощущается выгода от внедрения аутсорсинга. Данная закономерность объясняется тем, что, уменьшая цены, подрядчик вынужден соответственно снижать качество сервиса или сокращать объем работ, так как при формировании политики ценообразования он отталкивается в первую очередь от собственных издержек. Аутсорсинговая деятельность начинает приносить экономическую выгоду лишь на этапе, когда все процессы отлажены, а начальный этап такого проекта можно назвать лишь инвестиционным.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.1 – Предпосылки применения аутсорсинга

Применение аутсорсинга рассматривается преимущественно с положительной для заказчика стороны. Между тем А.Ю. Жданов предупреждает, что передача отдельных функций стороннему исполнителю может привести к монополизации рынка, снижению качества и росту стоимости поставляемых заказчику товаров и услуг [49]. Возможные отрицательные последствия применения аутсорсинга, недостижение поставленных целей и задач, а также риски аутсорсинга рассмотрены в научной литературе недостаточно глубоко.

В мировой и российской практике созданы хорошие теоретические и практические наработки в сфере аутсорсинга. Предложены разновидности аутсорсинга. Так, А.Ю. Жданов в зависимости от отношения к организации-аутсорсеру выделяет внешний и внутренний аутсорсинг [131]. При внешнем аутсорсинге функции передаются частично или полностью независимой от организации-заказчика компании. Внутренний аутсорсинг подразумевает передачу

функций для исполнения специализированным подразделениям организации-заказчика.

В зависимости от объема и степени вовлеченности провайдера услуг каждый вид аутсорсинга можно классифицировать определенным образом:

1. Полномасштабный аутсорсинг. На период действия договора в распоряжение поставщика услуг переходит штат сотрудников заказчика, занимающийся соответствующими операциями, а также некоторые активы (при необходимости).

2. Частичный аутсорсинг. Основная часть подразделений остается в штате заказчика, а операции аутсорсинга осуществляются при взаимодействии с клиентом.

3. Совместный аутсорсинг. Обе стороны являются партнерами в коммерческой деятельности, активно взаимодействуя при осуществлении бизнес-процессов.

4. Промежуточный аутсорсинг. Заказчик, обладая собственными высококвалифицированными специалистами и новейшими разработками, на определенный период привлекает контрагента для управления своими подразделениями.

5. Трансформационный аутсорсинг. Клиент привлекает посредника для полной передачи функций подразделения, разработки нового конечного продукта и вывода продукта на рынок.

Виды аутсорсинга представлены на рисунке 1.2.

В рассмотренных видах аутсорсинговых партнерств используются различные механизмы. Некоторые из них включают абсолютный аутсорсинг, другие – совместные предприятия. Но и они могут кардинально изменить инфраструктуру компании [122].

Что касается российской практики, то наиболее популярными являются два вида или формы аутсорсинга: аутсорсинг производственных функций и аутсорсинг совместного предприятия.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.2 – Виды аутсорсинга

Аутсорсинг совместного предприятия представляет собой совместную фирму, созданную для развития будущих деловых возможностей. Затем в новое предприятие переводится отдельная производственная цепочка по изготовлению промежуточного продукта, а также соответствующий персонал и активы компании-производителя. Цель такой схемы заключается не просто в повышении качества работы переданного подразделения, но в разработке товаров и услуг, которые будут реализованы третьей стороной. Сотрудничество может осуществляться по одному из следующих сценариев:

– заказчик предоставляет сырье и технологии, а аутсорсер – оборудование и рабочих. В этом случае со стороны заказчика участвует специалист, который контролирует производственный процесс;

– компания заказывает продукцию, и аутсорсер, применяя свои навыки, технологии, материалы, работников, выдает свой продукт под торговой маркой совместно созданной фирмы.

Широкое распространение получил аутсорсинг бизнес-процессов, который представляет собой передачу сторонней компании отдельных операций, таких как управление персоналом, бухгалтерский учет, логистика, маркетинг, реклама. Его отличительной особенностью является осуществление исключительно второстепенных функций компании [145].

Р.В. Федоренко выделяет достоинства и недостатки аутсорсинга. Среди достоинств можно выделить, в первую очередь, самые явные – это несомненное повышение качества, снижение себестоимости функций, которые были переданы на аутсорсинг, а также снижение рисков за счет коллективных инвестиций; снижение зависимости от причин, которые могли бы приостановить бизнес-процесс (например, болезнь сотрудника, какой-либо конфликт в коллективе и т. д.); повышение производительности и эффективности труда за счет сосредоточения на главных и актуальных направлениях в бизнесе; возможный доступ к новым технологиям; наблюдение за алгоритмом решения проблем компаниями-экспертами и возможное использование этого опыта в будущем.

По мнению Р.В. Федоренко, одним из главных недостатков аутсорсинга можно считать возможную потерю контроля над определенным количеством переданных на аутсорсинг бизнес-функций компании. Качество предоставляемых компанией-аутсорсером услуг может быть ниже уровня требований компании-заказчика, что непременно повлечет за собой снижение эффективности бизнес-процессов. Возможна также утечка важной конфиденциальной информации при тесном сотрудничестве с нанятой аутсорсерской организацией. Появление определенной зависимости от компании-партнера также определенным образом может негативно сказаться на работе предприятия в целом, особенно если этой компании-эксперту переданы важные бизнес-функции или важная для производства информация [108, с. 170-172].

Переход на аутсорсинг может привести к большим проблемам для сотрудников обеих компаний. В процессе перехода на новую технологию можно столкнуться с недовольством и элементарным сопротивлением, поскольку переход на аутсорсинг означает ограничение возможностей для обучения и повышения квалификации своих

собственных специалистов. Нельзя исключить и появления за спиной организации сговоров между конкурентами и нанятой компанией-аутсорсером. Мир бизнеса достаточно жесток, нужно быть ко всему готовым. Существует также риск больших денежных потерь при погоне за краткосрочной прибылью, что может значительно помешать дальнейшему стратегическому развитию компании.

Р.В. Федоренко утверждает, что аутсорсинг – достаточно неоднозначная система, имеющая ряд как несомненных преимуществ, так и рисков [109, С. 127-131]. Цели каждой из сторон часто различаются, и факторы, определяющие коммерческую выгоду партнерства, рассматриваются с разных точек зрения.

Таким образом, аутсорсинг зарекомендовал себя в качестве эффективного средства повышения конкурентоспособности в зарубежных компаниях и в настоящий момент представляет собой перспективное направление ведения бизнеса в российской практике.

Эффективность аутсорсинга связана со способностью профессионального подрядчика успешно реализовывать задачи, которые не могут быть решены собственными возможностями заказчика. Большинство отраслевых экспертов за рубежом убеждены, что аутсорсинг является одним из наиболее действенных и результативных механизмов, в его основе должны лежать отлаженные инструменты оптимизации затрат, а также управления рисками предприятия.

Таким образом, аутсорсинг предоставляет организациям широкие возможности для повышения эффективности деятельности. Большинство исследователей оценивают применение аутсорсинга положительно и отмечают значительные выгоды в виде снижения издержек, повышения качества продукции и услуг, привлечения дефицитных ресурсов, снижения рисков ведения бизнеса и ряда других. Отдельные исследователи при этом отмечают и возможные негативные последствия аутсорсинга: монополизацию рынка услуг, снижение качества, увеличение затрат на приобретение товаров у сторонней организации. Такое различие во мнениях объясняется широтой возможного применения аутсорсинга, разнообразием ситуаций, в которых целесообразно передавать функции для исполнения сторонним организациям, высокой изменчивостью условий ведения

бизнеса. Очевидно, что выгоды и недостатки необходимо определять в каждом конкретном проекте аутсорсинга. При качественной разработке проекта аутсорсинга, учитывающем, в том числе, риски новой для организации технологии, аутсорсинг становится мощным механизмом повышения эффективности бизнеса.

## 1.2 Тенденции развития аутсорсинга

Аутсорсинг в современном понимании применяется очень давно, но массовое развитие получил в начале девяностых годов XX века. Первоначально теория аутсорсинга доказывала выгоду передачи неосновных функций сторонним организациям или специалистам вне штата. Это позволяло экономить только на социальных выплатах, но с развитием технологии появилась возможность искать сотрудников на более дешевых рынках рабочей силы.

Аутсорсинг был быстро оценен и взят на вооружение формирующимися рынками. Были разработаны инновационные программные схемы предоставления услуг, например, обеспечение поддержки потребителей с помощью колл-центров. Более того, все крупные фирмы, такие как GE, Microsoft, Siemens, Philips, Cisco, Intel, Texas Instruments и Motorola, перенесли большие подразделения научно-исследовательских и опытно-конструкторские работ на аутсорсинг в Китай и Индию [94].

Одним из первых событий на рынке аутсорсинга информационных процессов стал пример компании Kodak, центр обработки данных которой был передан на аутсорсинг компаниям IBM, Digital Equipment и Businessland Inc. на десятилетний период [146].

По информации экспертов Yankelovich Partners, в результате опроса, проведенного в 14 странах мира среди менеджмента 304 компаний, 63% опрошенных сообщили об использовании аутсорсинга для одной или нескольких непрофильных функций. Из опрошенных потребителей аутсорсинга 84% отметили

положительные результаты применения новой технологии. По сведениям Yankelovich Partners, услугами профессиональных подрядчиков пользуются около 60% предприятий в США и около 45% в Европе.

С.О. Календжян считает, что в настоящее время аутсорсинг стал привычным явлением, в особенности в США [133]. Опыт компаний, которые прибегали к услугам аутсорсеров с целью повышения финансово-экономических показателей деятельности и рыночной стоимости предприятия, показывает, что в бизнесе интенсивно и значительно снижается роль материальных активов, что является следствием повседневной практики аутсорсинга в большинстве отраслей.

По данным портала E-executive, из 772 обследованных российских компаний 63% используют аутсорсинг, но при этом 63,8% из них находятся в Москве [155]. Однако следует учитывать, что это специализированный портал и обследованную группу нельзя назвать референтной. Большинство промышленных компаний (73%), которые собираются воспользоваться услугами аутсорсинга в ближайшем будущем, хотели бы отдать на аутсорсинг ИТ-услуги.

Тенденции в применении офшорных услуг развивались в первую очередь под влиянием популярности использования аутсорсинга в программировании. Содержать специальный штат программистов в условиях широкого предложения специальных программных продуктов было совершенно нецелесообразно. Так, в США даже федеральные налоги собираются посредством аутсорсинга, а штат Коннектикут до сих пор пользуется контрактом аутсорсинга на обслуживание всех информационных систем.

Транснациональные корпорации, крупные холдинги и международные компании рассматривают аутсорсинг как один из способов существенного снижения издержек и повышения конкурентоспособности.

Конкурентные преимущества формируются за счет эффективного исполнения каждой из сторон тех функций, в которых она наиболее успешна, то есть аутсорсинг дает возможность получать более высокое качество производимых работ и снижать издержки на непрофильных направлениях деятельности» [80].

Крупные производители при использовании аутсорсинга получают дополнительную экономию за счет привлечения более квалифицированных специалистов поставщика услуг. Заказчик при передаче отдельных функций получает снижение внутренних издержек, а при переносе производства в регионы с дешевой рабочей силой и невысокой стоимостью аренды земли экономит на оплате труда и арендных платежах [166]. Трудовые и материальные ресурсы, освободившиеся в ходе передачи процессов на аутсорсинг, возможно направить на поддержание других процессов, оставшихся в контуре компании, или же на выполнение иных стратегических задач организации.

Особо следует отметить такую сферу развития аутсорсинга за рубежом, как теоретические научные изыскания с целью разработки новых методик внедрения и использования аутсорсинга как в рамках национальной экономики, так и на международном уровне. На поставщика услуг при этом переносятся риски получения отрицательного результата исследований.

Проблемы использования аутсорсинга исследовались в работах многих зарубежных и отечественных авторов, таких как Дж. Хейвуд, S. Malos, I. Andon, Li Hongzhou, Д. Новиков, С. Календжян, О. Проценко и др. [117, с. 43; 174; 162; 168; 51]. Трансформация значимости процессов управления корпорации, о которой достаточно много рассуждают отечественные и зарубежные исследователи, диктует необходимость совершенствования использования аутсорсинга, выявления его роли и места в организации бизнеса в современных условиях. Иными словами, в международной практике аутсорсинг рассматривается как современная стратегия конкурентоспособных и высокоэффективных компаний.

Для определения тенденций развития зарубежного аутсорсинга был проведен анализ статистических данных по динамике направлений и отраслей аутсорсинга, объему контрактов аутсорсинга, стоимости услуг, переданных на аутсорсинг, и прочих финансовых показателей компаний по регионам: Северная Америка, Центральная и Восточная Европа (СЕМЕА), Африканский континент, Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), Ближний Восток.

Анализ зарубежной практики показывает, что современное производство не требует интеграции всех бизнес-процессов в одной компании. Современные технологии управления и передачи информации позволяют передать отдельные процессы или этапы производства в развивающиеся страны. Это довольно мощная тенденция на производственном рынке.

Количество контрактов аутсорсинга и затраты на данные контракты непрерывно увеличиваются. Об этом свидетельствуют данные таблицы 1.1.

Рассмотренные данные включают только аутсорсинг-контракты от 5 млн долл. США. Рост количества контрактов за рассмотренный период (10 лет) составил 82%, а рост затрат на аутсорсинг – 21%. Наибольший рост демонстрирует АТР, что обусловлено изначально невысокими показателями.

Таблица 1.1 Динамика затрат на контракты аутсорсинга компаний, млрд долл. США

Год	Затраты на контракты аутсорсинга, млрд долл. США				Число контрактов аутсорсинга, ед.			
	«Америка»	«Америка, СЕМЕА, АТР»	«СЕМЕА»	«АТР»	«Америка»	«Америка, СЕМЕА, АТР»	«СЕМЕА»	«АТР»
2005	8,1	19,1	9,5	1,6	304	701	325	72
2006	8,1	17,1	7,2	1,7	320	727	313	74
2007	7,4	19,3	8,4	2,5	306	714	314	94
2008	6,7	20,9	11,9	2,4	376	894	406	112
2009	8,5	21,0	10,6	2,8	432	1063	488	143
2010	9	22,9	11,5	2,4	453	1077	473	151
2011	8,2	23,7	13,3	2,2	522	1278	602	154
2012	8,9	23,6	11,3	3,4	500	1183	522	161
2013	6,7	19,9	11,2	2	448	1175	595	132
2014	8,2	23,1	11,9	3	484	1278	588	146
Динамика, %	101	121	125	188	159	182	181	203

Источник: составлено автором по данным [171].

Анализ затрат на международные контракты аутсорсинга показывает, что значимой отрицательной динамики не наблюдается даже в период мирового экономического кризиса. Более того, данные наблюдений за деятельностью промышленных предприятий говорят о том, что использование аутсорсинга, особенно международного, «в этот период позволило компаниям благополучно

пережить кризис за счет сдерживания роста цен и снижения затрат, оставаясь конкурентоспособными, и обойти конкурентов сразу после выхода из него» [166]. В использовании аутсорсинга наиболее динамичными являются компании СЕМЕА.

Непрерывную тенденцию роста числа контрактов и затрат на международные контракты аутсорсинга демонстрируют и компании АТР.

Исследование этапов развития аутсорсингового процесса выявило, что начиная еще с 1980-х гг. руководство компаний США с целью снижения затрат на оказание услуг или производство продукции, а также для получения дополнительных конкурентных преимуществ предпочитало переводить определенную часть внутренних производственных функций в организации поставщика услуг, который специализируется на этих функциях. В случае аутсорсинговых услуг финансовых и бухгалтерских (F&A) в первую очередь передавались расчеты по оплате труда, начисления на заработную плату, затем — процесс учета, а впоследствии на аутсорсинг стали передавать и некоторые функции по управлению финансовыми ресурсами. Наиболее признанными и популярными были аутсорсеры из Индии, стоимость услуг которых была существенно меньше, чем у организаций США [173, с. 28-30].

Из таблицы 1.1 видно, что лидером на рынке аутсорсинга анализируемого года является Европа, которая поставяет аутсорсинговые услуги больше чем по половине всех крупных сделок и контрактов на аутсорсинг. Основными заказчиками на рынке аутсорсинга выступают Великобритания, аккумулирующая около 20% сделок, и Германия (15%) [105].

Р.Е. Фефелов также отмечает, что аутсорсинг активно применяется в Европе. Ученые приводят пример, в котором британское правительство передало обслуживание информационных систем налоговых ведомств на аутсорсинг. В соответствии с программой правительства Великобритании по тестированию рынка, аутсорсинг является оптимальным только в тех случаях, когда требуется наличие значительных ресурсов (капитальные, трудовые); специальные знания и умения, а деятельность компании подвержена частым колебаниям рынка, что влечет за собой высокие затраты на найм, обучение и сохранение персонала;

быстро меняющиеся технологии, на что требуются крупные инвестиции [159].

Популярность услуг аутсорсинга увеличивается и развивается в Германии [46, с. 37-40]. Так например, Р.Е. Фефелов приводит статистику интервью 200 руководителей крупных корпораций, функционирующих в немецкоязычных странах, проведенного консалтинговой компанией Accenture в сотрудничестве с Institut für Management und Consulting. Объем немецкого рынка аутсорсинга к 2012 г. возрос на 4,8 млрд евро (с 9 млрд до 13,8 млрд евро). Среди компаний, участвовавших в опросе, 80% уже имели опыт работы с аутсорсинговыми проектами. Тем не менее, следует признать, что в Германии аутсорсинг развивается медленнее, чем в Великобритании и США [159].

«В 2014 г. на компании Ирландии и Великобритании приходилось более 4 млрд долл., Австрии, Германии и Швейцарии – более 2 млрд долл., Франции – более 1,5 млрд долл., Среднего Востока и Африки – 0,4 млрд долл. затрат на международные контракты аутсорсинга. Подробное рассмотрение стран АТР показывает, что наибольшая сумма затрат на контракты аутсорсинга характерна для Новой Зеландии и Австралии — около 1 млрд долл., стран Южной Азии и Индии – более 0,7 млрд долл.» [66, с. 78-86].

На этом фоне стоимость аутсорсинг-контрактов России составляет всего лишь 0,03 млрд долл., что явно недостаточно для развития этого механизма преобразования компаний. Необходимо выявить и исследовать причины этого отрицательного явления.

В январе 2015 г. консалтинговая компания ISG обнародовала результаты исследования рынка аутсорсинга в регионе EMEA. «По оценкам ISG за апрель – июнь 2015 г., объем аутсорсингового рынка в странах Африки, Ближнего Востока и Европы увеличился на 23% в годовом исчислении, составив 2,2 млрд евро, данную сумму обеспечили в регионе EMEA 169 заключенных аутсорсинговых сделок и контрактов» [167].

Несмотря на большой результат трех месяцев, по результату первого полугодия 2015 г. рынок аутсорсинговых услуг в регионе EMEA снизил темпы относительно прошлогодних показателей на 12% в денежном эквиваленте из-за

низких показателей в начале календарного года. В период с января по июне 2015 года объем аутсорсинговых сделок составил 293 относительно 322 сделок в предыдущем году.

В своем исследовании аналитики выявили тренд снижения объема средних размеров заказов в области аутсорсинга. Так например, во втором квартале 2015 года были заключены всего две сделки стоимостью от 80 млн евро. В первом полугодии предкризисного 2008 г. 199 аутсорсинговых сделок сформировали выручку в 5,7 млрд евро, а семь лет спустя 293 заключенные договора позволили получить общий финансовый результат в объеме 4,1 млрд евро, обращает внимание президент североевропейского представительства ISG Джон Кеппел (John Keppel).

Из отчета также следует, что по итогам первых шести месяцев 2015 г. размер рынка аутсорсинга бизнес-процессов составил 900 млн евро в регионе EMEA и не изменился относительно предыдущего отчетного периода (года).

Наиболее перспективным рынком аутсорсинговых услуг аналитики выделяют рынок Великобритании, увеличившийся во втором квартале 2015 г. в денежном эквиваленте на 150% относительно предыдущего периода. В Восточной Европе выявлен также увеличение объема контрактов как в абсолютном (количественном), так и в денежном выражении, при этом следует отметить что это регион существенно меньше по объему аутсорсинга чем весь регион EMEA, который существенно превосходит Восточную Европу по объемам услуг аутсорсинга.

По информации аналитиков организации Integrated Services Group (ISG), область деятельности которой реинжиниринг бизнес-процессов, аутсорсинг промышленных и технологических услуг, производственный консалтинг и формирование интегрированных комплексов и структур, в 2016 году заканчиваются несколько больших аутсорсинговых контрактов и договоров, объем только шести контрактов и договоров составляет более в 1 млрд долл. Среди этих контрактов выделяются телекомкорпорация Vodafone из Великобритании и ритейлер Gap из США.

Также стоит отметить, что в 2016 г. закончились девять аутсорсинговых договоров объемом в денежном эквиваленте около 500 млн долл, из эти аутсорсинговых договоров можно выделить наиболее заметные - это крупнейшая в мире металлургическая корпорация ArcelorMittal и компания оружейного комплекса BAE Systems.

На рынке аутсорсинговых услуг наблюдаются тенденции ускорения закрытия и перезаключения новых аутсорсинговых соглашений год от года, что отражает рыночные тенденций по развитию и динамике рынка аутсорсинга. Число аутсорсинговых сделок на протяжении долгого времени демонстрирует постоянный рост. Также можно отметить, что средний срок аутсорсинговых контрактов снизился, что прежде всего проводит к ускорению завершения аутсорсинговых контрактов и договоров. Крупные IT компании из США такие как Hewlett Packard и IBM, будут продлевать свои действующие аутсорсинговые контракты, при этом индийские компании всячески будут пытаться удержать свои позиции и пытаться нарастить долю рынка и сохранить свои текущие связи с действующими клиентами.

За первую половину 2015 г., по данным ISG, под контролем корпораций из Индии находится более 27% мирового рынка аутсорсинга. Индийские компании смогли удержать свою долю рынка, следствием чего стали крупные провалы компаний из Европы Atos и Capgemini.

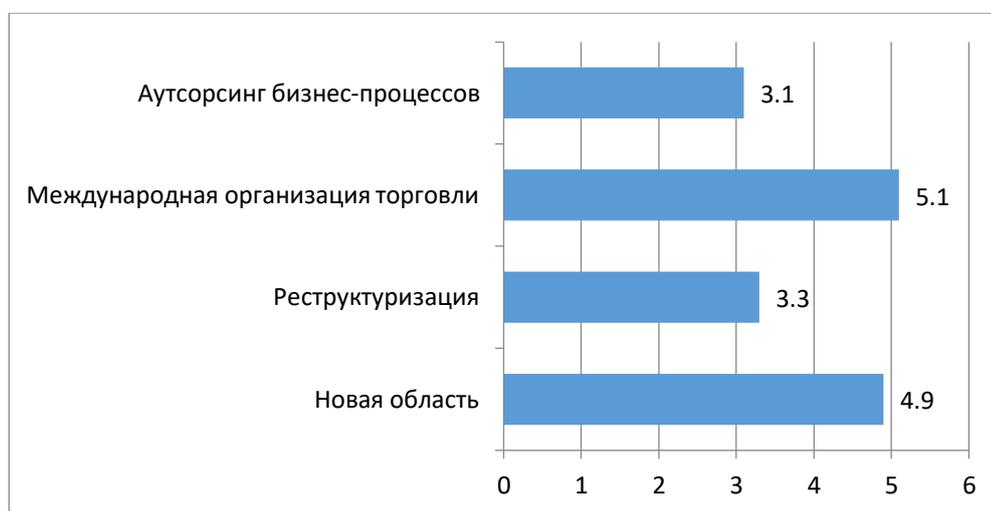
Анализ динамики количества и стоимости аутсорсинг-контрактов позволил экономистам выделить следующие необходимые для успешного развития аутсорсинга условия в странах-исполнителях:

- наличие дешевой рабочей силы;
- гарантии высокого качества услуг;
- достаточное количество квалифицированной рабочей силы и возможность дальнейшего повышения ее квалификации;
- прозрачное и стабильное трудовое законодательство;
- благоприятная законодательная база в целом;
- эффективная организация труда;

– гарантии защиты интеллектуальной собственности и сохранения коммерческой тайны.

Такие условия целенаправленно формировались на государственном уровне в странах – исполнителях услуг аутсорсинга – Китае, Индии, а также в некоторых европейских странах – Польше, Молдавии, Словакии, Чехии, Румынии.

Исследование структуры направлений контрактов аутсорсинга в выделенных регионах показало, что в нее входят аутсорсинг бизнес-процессов, международная организация торговли, реструктуризация, а также новые области исследований (рисунок 1.3).



Источник: составлено автором по данным [171].

Рисунок 1.3 – Структура основных направлений международных контрактов аутсорсинга компаний США в 2014 г., млрд. долл.

Аутсорсинг бизнес-процессов составляет порядка 19% всех затрат компаний США на международные контракты аутсорсинга. Наибольший объем затрат на контракты аутсорсинга в 2014 г. в разрезе реструктуризации бизнеса приходится на организации СЕМЕА (более 4,5 млрд долл.).

Самые значимые суммы контрактов аутсорсинга были направлены на исполнение услуг F&A, реализуемые компаниями стран СЕМЕА для устранения проблем управляемости бизнес-процессами, что отражено на рисунках 1.4 и 1.5.

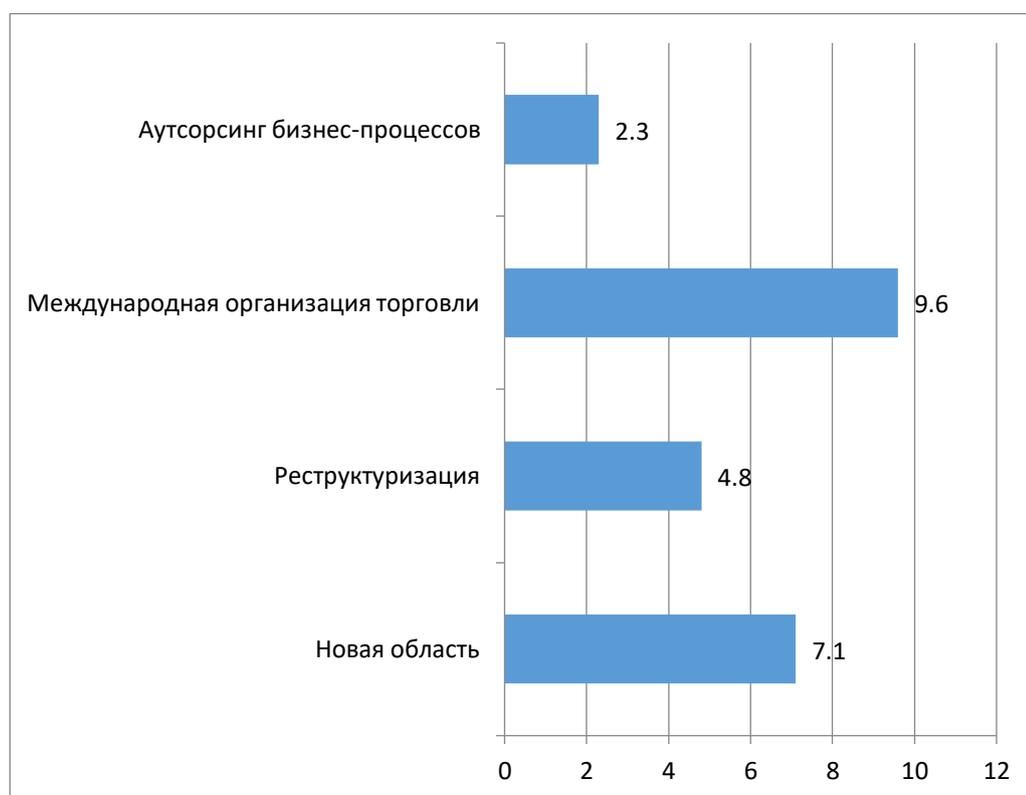
Самой динамично развивающейся отраслью международного аутсорсинга

являются финансовые услуги. Оказание данного вида услуг с использованием аутсорсинга находится во всех исследуемых экономических регионах на первом месте.

Среднегодовые темпы роста продаж услуг аутсорсинга F&A составляют 8–10% начиная с 2006 г.

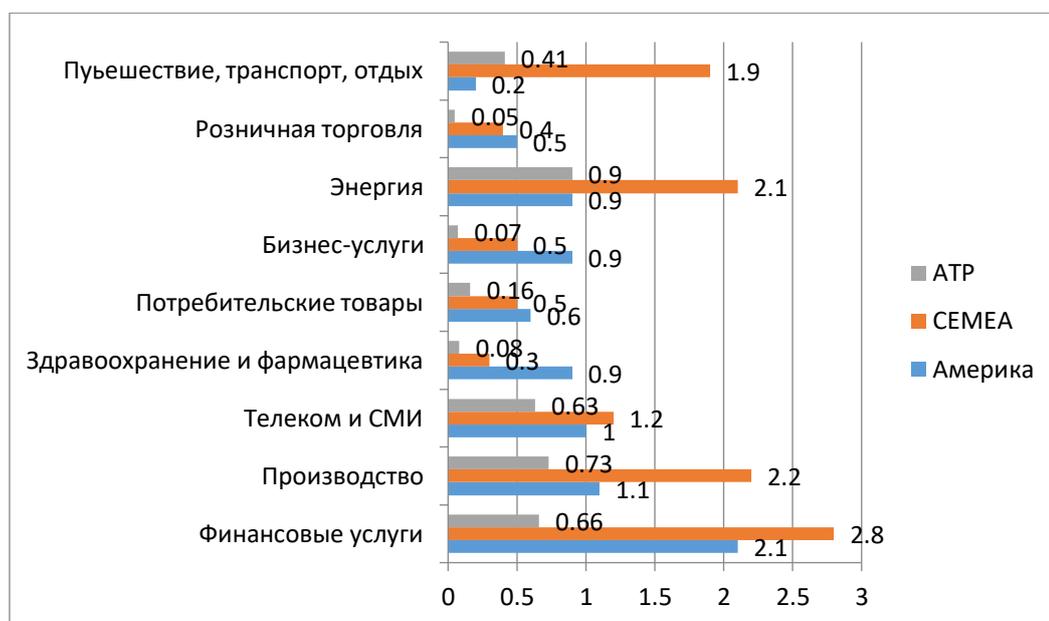
«Для выявления стран, компании которых являются наиболее крупными заказчиками международных аутсорсинговых услуг, целесообразным было обращение к результатам кластерного анализа Michel Zaffrana, Jos Vandelaerb и Debra Kristensenc» [175] по методике [174, с. 593-596], в котором страны трех экономических регионов ранжированы по критерию:

- финансовой структуры (financial structure score);
- квалификации/навыков исполнителей (people/skills availability score);
- бизнеса и делового окружения (business environment score);
- дистанция от центра кластера (range from overall cluster center).



Источник: составлено автором по данным [171].

Рисунок 1.4 – Структура направлений международных контрактов аутсорсинга компаний СЕМЕА в 2014 г., млрд. долл.



Источник: составлено автором по данным [171].

Рисунок 1.5 – Структура и объем затрат на международных контрактов аутсорсинга компаний Америки, СЕМЕА и АТР в 2014 г., млрд. долл.

В таблице 1.2 представлена динамика показателей аутсорсинговых контрактов в различных экономических регионах мира.

Таблица 1.2 – Тенденция направлений аутсорсинговых контрактов по регионам

Направление	IV квартал 2014, млрд долл. США	Изменение к IV кварталу 2013 года, %	2014 год, млрд. долл. США	Изменение к 2013 году, %
Мировой рынок	5,80	27,0	23,10	16,0
ИТ-аутсорсинг	4,10	13,0	17,30	19,0
Реструктуризация	2,70	77,0	9,10	16,0
Новые исследования	3,10	1,0	14,0	16,0
Мега-проекты	1,60	354,0	6,20	53,0
Аутсорсинг бизнес-процессов	1,70	80,0	5,80	8,0
Америка	2,10	43,0	8,20	22,0
СЕМЕА	3,10	19,0	11,90	7,0
АТР	0,60	21,0	3,0	45,0

Примечание - Учитывались аутсорсинговые контракты с объемом затрат в год ACV  $\geq$  5 млн долл. США.

Источник: составлено автором по данным [171].

Анализ полученных результатов позволяет утверждать, что индустриально развитые страны являются наиболее активными пользователями международных аутсорсинговых услуг, представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Регионы, наиболее активно использующие аутсорсинг в порядке снижения заказов на бизнес-услуги

Страна	Оценка бизнеса и делового окружения	Оценка финансовой структуры	Оценка исполнителей	Расстояние от центра кластера
Великобритания	2,4	0,5	2,1	0,6
Франция	2,1	0,4	2,2	0,5
Германия	2,2	0,5	2,1	0,6
США	2,2	0,5	2,7	0
Параметры модели	2,2	0,8	1,9	Центр кластера

Источник: составлено автором по данным [171].

Полученные результаты показывают существенный финансово-экономический эффект при выводе процесса на аутсорсинг из передовых, развитых стран в развивающиеся страны, т.к. в развивающихся странах наблюдается более низкий уровень оплаты труда и более низкое налогообложение относительно развитых стран. Характерным преимуществом аутсорсинга считается и тот факт, что им охватывается не только «экспорт видов работ», но и «импорт конкурентоспособности» [94]. В этой связи фирмы продолжают активное соперничество в процессе поиска новейших разработок и бизнес-решений: Samsung и Apple, Motorola и Nokia, GE и Siemens, IBM и Accenture, Infosys и TCS.

Тенденция мягкой конкуренции среди провайдеров аналогичных типов услуг появилась также за счет их возможности работать на разных клиентов, перемещая компании из сферы конкуренции в сферу сотрудничества. Например, запасные детали для автомобилей Ford производятся на заводах General Motors. Таким образом, взаимовыгодные отношения регулируются по следующему принципу: выполнение функций, которые не являются вашим козырем, разумно поручить профессионалам [149].

Лидерами на рынке аутсорсинга бизнес-процессов (АБП) являются также компании «большой пятерки»: PricewaterhouseCoopers, Tohmatsu, Deloitte Touche, Andersen, KPMG и Cap Gemini Ernst&Young [45].

Компания может одновременно выступать как объектом, так и субъектом аутсорсинговых отношений. Многие канадские фирмы для компаний США являются исполнителями услуг аутсорсинга, а для аутсорсеров на Аляске – заказчиком, передавая им в субаутсорсинг часть процессов, развивая тем самым международную кооперацию и способствуя интернализации промышленного производства. Аналогично рассмотрены страны-аутсорсеры, что отражено в таблице 1.4.

Индия, Китай были признаны самыми активными и подготовленными исполнителями аутсорсинговых услуг. Правительства этих стран включили повышение привлекательности своих аутсорсинговых компаний, а также освоение существующих и создание новых офшорных рынков в стратегию развития страны. По итогам 2016 г. Индия стала лидером по объемам государственного стимулирования развития экспорта аутсорсинговых услуг.

Таблица 1.4 – Активные и подготовленные офшорные исполнители деловых услуг

Страна-аутсорсер	Оценка бизнеса и делового окружения	Оценка финансовой структуры	Оценка исполнителей	Расстояние от центра кластера
Малайзия	2,0	2,9	1,1	1,4
Китай	1,2	3,2	1,8	0,5
Индия	1,3	3,4	2,1	0
Филиппины	1,1	3,6	1,2	1,1
Индонезия	0,9	3,5	1,1	1,1
Египет	0,9	3,6	0,9	1,2
Таиланд	1,5	3,3	0,9	1,2
Параметры модели	1,3	3,4	1,3	Центр кластера

Источник: составлено автором по данным [171].

Однако, несмотря на эти меры, привлекательность Индии как офшорного исполнителя услуг медленно, но непрерывно падает на фоне роста стоимости услуг специалистов и роста инфляции. Конкурентоспособность Китая увеличивается за счет ротации кадров и вложений в развитие инфраструктуры.

Филиппины, несмотря на слабость инфраструктуры, укрепляют положение на аутсорсинговом рынке за счет политической стабильности и роста

квалификации рабочей силы, в частности, снижения языкового барьера.

Индонезия привлекательна низкой стоимостью рабочей силы, мягким налоговым законодательством и быстрым развитием инфраструктуры, однако низкая квалификация персонала и нестабильная бизнес-среда создают здесь определенные негативные моменты. Таиланд наращивает конкуренцию преимущественно ценовыми механизмами. Протекционистская политика Малайзии обеспечивает рост инвестиций в развитие инфраструктуры, за счет повышения квалификации работников и обучения из иностранным языкам.

Россия относится к странам, только обозначившим интерес к экспорту аутсорсинговых услуг, как показано в таблице 1.5.

Изучение мирового рынка деловых услуг показало, что услуги аутсорсинга являются растущим сегментом и привлекают инвесторов. Сфера не только растет, но и развивается: наблюдается переход от исполнения стандартизированных операций к работам, требующим высокой квалификации и дополнительных инвестиций в повышение квалификации исполнителей.

Таблица 1.5 – Страны, обозначившие интерес к исполнению аутсорсинговых услуг для заказчиков из Европы

Страна	Оценка финансовой структуры	Оценка бизнеса и делового окружения	Оценка исполнителей	Расстояние от центра кластера
Турция	2,1	0,9	0,9	0
ЮАР	2,8	1,2	0,8	0,7
Болгария	2,6	1,6	0,9	0,9
Польша	2,7	1,4	1,1	0,8
<b>Россия</b>	2,8	0,9	1,3	0,8
Иордания	3,1	1,4	0,9	1,1
Словакия	2,7	1,6	0,9	0,9
Израиль	1,9	1,7	1,2	0,9
Румыния	3,1	1,1	0,9	0,9
Португалия	1,6	1,8	0,9	1,1
Греция	2,6	1,9	1,1	1,1
ОАЭ	2,7	1,8	0,6	1,1
Параметры модели	2,7	1,4	0,9	Центр кластера

Источник: составлено автором по данным [171].

Несмотря на привлекательность отрасли, присутствие российских компаний там незначительно – всего 0,03 млрд долл. Полноценному вхождению в отрасль препятствует отсутствие научно-экономической базы, единой классификации и стандартов качества услуг аутсорсинга. Это в равной степени затрудняет поиск как исполнителей, так и заказчиков. В данный момент российские компании неконкурентны на мировом аутсорсинговом рынке даже как исполнители простейших, рутинных операций для заказчиков из стран СЕМЕА [165].

Анализ причин, препятствующих развитию российского рынка аутсорсинговых услуг, позволил выделить следующие проблемы, требующие оперативного решения:

- отсутствие внятного законодательного регулирования этой сферы;
- проблемы экономического и политического характера, сдерживающие рост внутреннего рынка аутсорсинговых услуг;
- политические ограничения международной кооперации;
- слабость инфраструктуры.

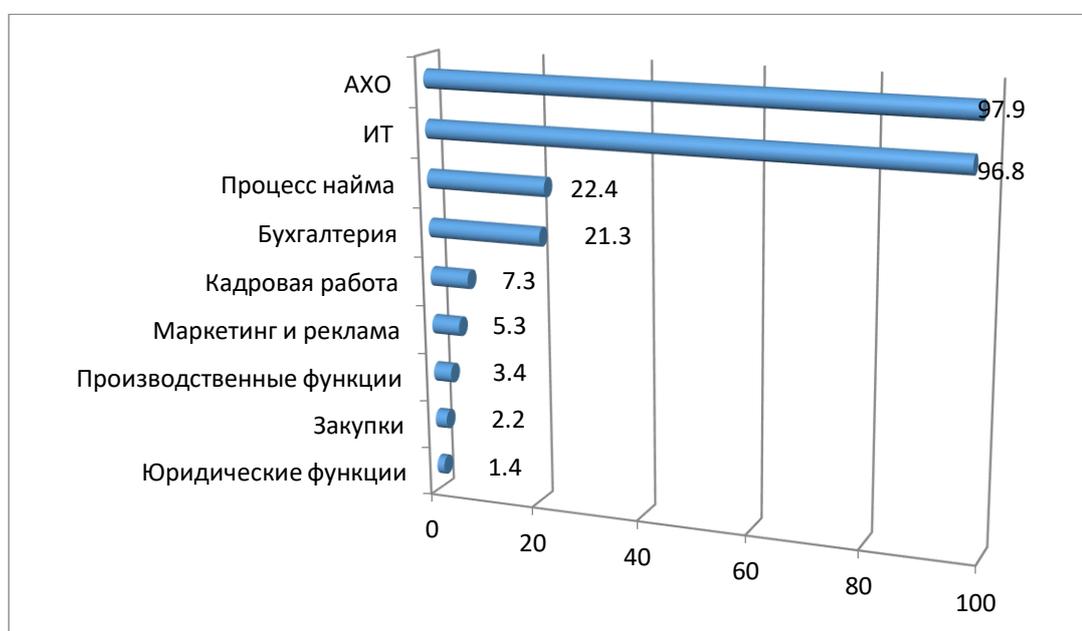
Неразвитость российской законодательной базы, регуливающей отношения предприятий в процессе аутсорсинга, препятствует развитию как спроса на аутсорсинговые услуги, так и их предложения. Не работают существующие механизмы защиты прав интеллектуальной собственности, что приводит к потере доверия предприятий-заказчиков и снижению объемов российского экспорта, а также тормозит приток инвестиций в местное производство.

Развитие внутреннего рынка аутсорсинга не оказывает должного влияния на привлекательность российских аутсорсеров для международных компаний. Причиной тому является значительное отличие структуры отраслевых предпочтений в аутсорсинге российских и зарубежных компаний, что подтверждается данными опроса на портале E-executive, отраженными на рисунке 1.6. В российских компаниях подавляющее большинство менеджеров видят эффективность аутсорсинга в информационных технологиях и административно-хозяйственной деятельности.

Имеющиеся данные позволяют говорить о зачаточном состоянии аутсорсинга в

России. Для наиболее эффективного преодоления вышеперечисленных проблем развития аутсорсинговых услуг на российском рынке необходима разработка и внедрение на государственном уровне четкой последовательной программы поддержки и развития аутсорсинговой инфраструктуры.

Активное применение аутсорсинга бизнес-процессов в промышленности требует дальнейшего развития методологии, теории, методик, а также повышения уровня подготовки специалистов. Это может оказать огромное влияние на повышение эффективности функционирования экономики России благодаря активному привлечению высокопрофессиональных участников рынка аутсорсинга (аутсорсеров), т. е. компаний, которые специализируются на определенных видах деятельности.



Источник: составлено автором по данным [155].

Рисунок 1.6 – Функции, отданные компаниями на аутсорсинг, в процентах

Для увеличения присутствия российских компаний на мировом аутсорсинговом рынке необходимо развитие законодательства и понятийно-терминологического аппарата, решение комплекса определенных задач, которые стоят на пути формирования методик, методологических основ, отдельных инструментов, алгоритмов и механизмов аутсорсинга как эффективного инструмента в процессе управления финансами организаций.

Таким образом, основной тенденцией развития аутсорсинга в мире является

расширение числа сделок (более 10% в год) и финансирования (6–8% в год).

Крупнейшие компании мира заключают сделки аутсорсинга объемом 500–1000 млн долл. США, но продолжительность реализации сделок аутсорсинга уменьшается. Сфера аутсорсинга не только растет, но и развивается: наблюдается переход от исполнения стандартизированных операций к работам, требующим высокой квалификации и дополнительных инвестиций в повышение квалификации исполнителей. Рынок аутсорсинга в России находится в зачаточном состоянии: годовой объем сделок не превышает 50 млн долл. Объем сделок аутсорсинга в США достигает 8 млрд долл., в Великобритании – превышает 1,0 млрд долл. в год. Необходимы дополнительные исследования для выявления причин слабого развития аутсорсинга в России и разработки мероприятий по развитию этого рынка. Также требуется разработка национальных стандартов аутсорсинга, что позволит российским компаниям выйти на мировые рынки предоставления услуг.

### **1.3 Современные подходы к управлению рисками аутсорсинга**

Последовательный переход России к рыночной экономике вызывает все более высокий интерес государства и бизнеса к выявлению, оценке и управлению рисками в разных сферах и областях экономической деятельности организаций. Это побуждает к дальнейшему развитию теории и практики управления рисками, созданию в сфере управления рисками специализированных организаций и их последовательной интеграции в интернациональные ассоциации. Благодаря глубокому научному исследованию рисков риск-менеджмент руководители получают возможность влиять на достижение целей организации, процессов и проектов, обосновывать и применять на практике более эффективные, но и более рисованные механизмы ведения бизнеса.

Отправной точкой воздействия на риск для снижения его негативного воздействия является определение понятия «риск». В литературе представлено

достаточно много определений, некоторые из них представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Определения риска

№ п/п	Определение понятия «риск»
1.	«Сочетание вероятности нанесения и степени тяжести возможных травм или другого вреда здоровью в опасной ситуации» [169].
2.	«- ситуация, когда результат какого-либо действия неочевиден и неоднозначен и может быть несколько исходов (результатов); - характеристика ситуации, имеющей неопределенность исхода, при обязательном наличии неблагоприятных последствий; - количественная оценка опасностей, определяется как частота одного события при наступлении другого; - неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие на репутацию компании, приводит к приобретениям или потерям в денежном выражении; - вероятность возможной нежелательной потери чего-либо при плохом стечении обстоятельств; - случайности или опасности, которые носят возможный, а не неизбежный характер и могут являться причинами убытков; обычно осуществляется страхование различных видов такого риска; - характеристика ситуации, имеющей неопределенность исхода при обязательном наличии неблагоприятных последствий» [161].
3.	«Событие, способное причинить денежные убытки, покрытие которых гарантирует договор страхования» [160].
4.	«Возможность таких последствий принимаемых стратегических решений, при которых поставленные цели частично или полностью не достигаются» [88].
5.	«вероятность убытка; величина возможного убытка; функция вероятности и величины убытка; эквивалент вариации распределения вероятностей всех возможных последствий рискованного хода дела; полувариация распределения всех исходов, взятая лишь для негативных последствий и по отношению к некоторой установленной базовой величине» [163].
6.	«Непосредственное событие, происходящее в результате воздействия всех либо части факторов данного риска и вызывающее отклонение от заложенных параметров и целей проекта» [137].

Источник: составлено автором по материалам [88, 137, 160, 161, 163, 169].

Мировой и российский опыт ведения коммерческой деятельности доказывает, что перед каждой компанией на протяжении ее функционирования постоянно появляются вопросы оценки и управления рисками, возникающими в результате какого-либо действия. Менеджеры компаний действуют как в условиях нарастающей неопределенности, так и в обстоятельствах в которых вероятности получения определенных последствий известны. Оптимально применение риск-менеджмента,

имеющего своей основной целью идентификацию возможных негативных причин (факторов), анализируя которые возможно получить наиболее вероятные сценарии реализации поставленной цели, при учете поправки на идентифицируемый риск [38].

Анализ известных определений риска показывает, что риск рассматривается преимущественно с позиций негативных для организации последствий. Для эффективного воздействия на риск необходимо понимать причины и факторы возникновения рисков событий – ситуаций, возникающих в результате воздействия внешних и внутренних факторов бизнес-среды и оказывающих влияние (как правило, негативное) на достижение целей организации. Существование риска не зависит от желаний и воли человека, но человек способен осознать риск как объективную реальность и принимать его во внимание при принятии решений.

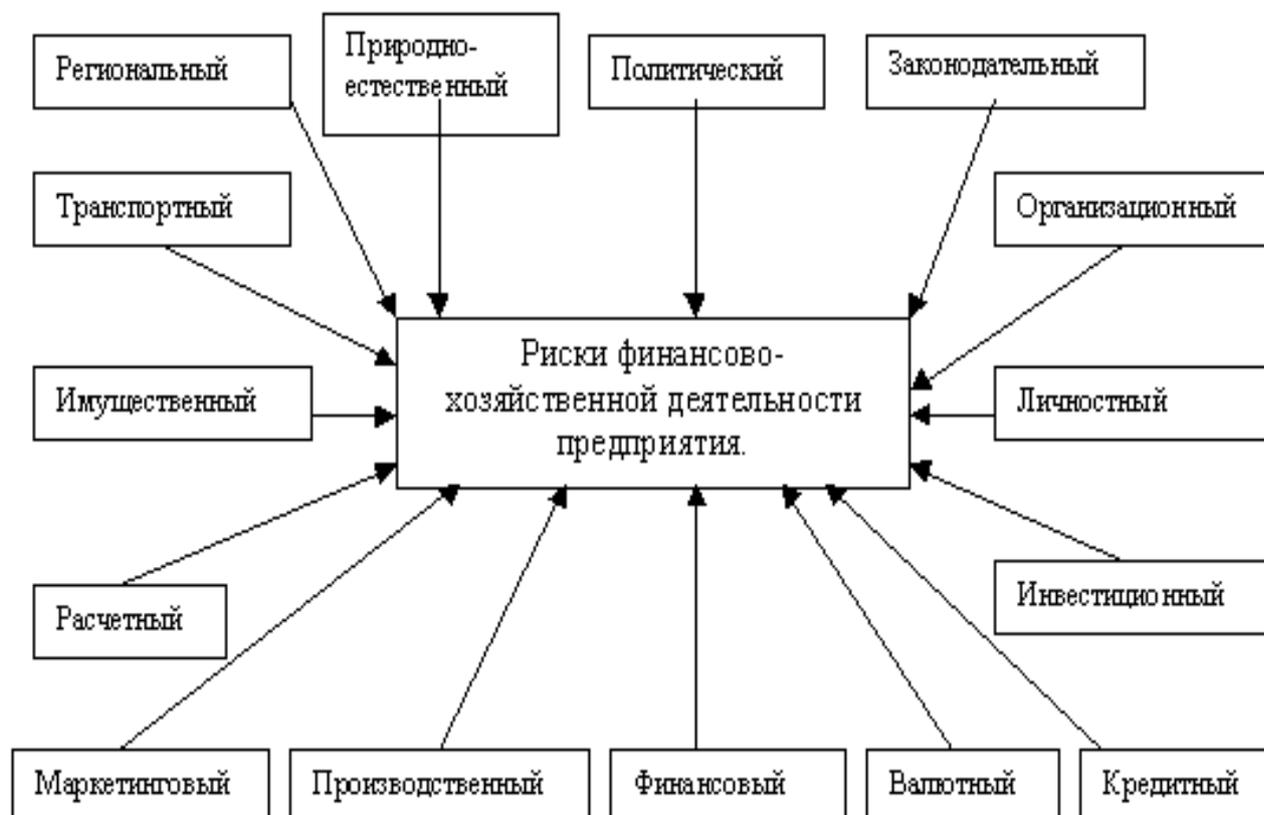
В практике управления рисками предложено несколько классификаций рисков и факторов, предопределяющих возникновение рисков событий. Классификации как собственно рисков, так и факторов, определяющих риск, необходимы для идентификации рисков и выработки надлежащих мер воздействия.

Детальная классификация рисков, представленная на рисунке 1.7, предложена Ю.Ю. Киневым [150] и позволяет выявить возможные неопределенности в деятельности организации. Анализ этой классификации показывает, что риски рассматриваются в привязке к основным функциям организации.

В стандартах FERMA основные внешние и внутренние причины (факторы) риска разделяются по следующим группам: финансовые, стратегические, операционные и др., что показано на рисунке 1.8.

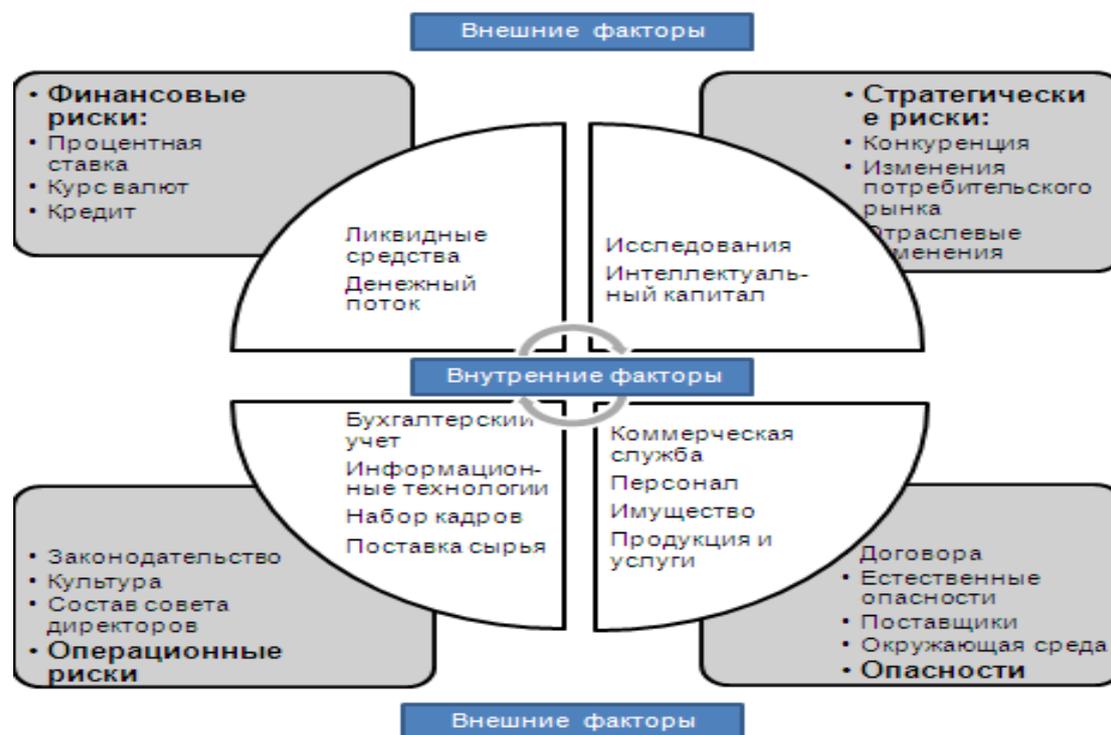
В стандартах FERMA факторы бизнес-среды разделяются на внешние и внутренние, а подход к рискам ориентирован преимущественно на финансово-хозяйственные аспекты деятельности организации.

Содержательная классификация рисков предложена Н.В. Капустиной [134], которая ввела дополнительные признаки их типологии в зависимости от меры определенности ситуации, от степени влияния человеческого фактора, от степени объективности и субъективности решения, от уровня принятия решений, от степени влияния рисков на развитие организации (таблица 1.7).



Источник: [150].

Рисунок 1.7 – Классификация рисков



Источник: [14].

Рисунок 1.8 – Ключевые внутренние и внешние факторы риска

Таблица 1.7 – Систематизированная классификация рисков

Классификационные признаки	Виды и факторы рисков
1. По времени проявления	- ретроспективные; - перспективные; - текущие
2. По происхождению	- внутренние; - внешние
3. По виду деятельности	- маркетинговые; - производственные; - инновационные и т.п.
4. По степени допустимости риска	- критические; - катастрофические; - допустимые
5. По возможному результату	- спекулятивные; - чистые
6. По типу риска	- нерациональные; - рациональные; - авантюрные
7. По размерам и масштабам	- локальные; - глобальные
8. В зависимости от этапа решения проблемы	- на стадии реализации; - в области принятия решения
9. По возможности защиты (страхования) от риска	- страхуемые; - не страхуемые
10. По степени прогнозируемости	- не прогнозируемые; - трудно прогнозируемые; - прогнозируемые с большой точностью
11. В зависимости от объекта возникновения	- отдельной операции; - деятельности организации в целом; - отдельного направления
12. По мере определенности ситуации	- конкурирующие; - стохастические; - детерминированные
13. По степени влияния человеческого фактора	- объективные; - субъективные
14. По уровню в процессе принятия решений	- оперативные; - тактические; - стратегические
15. По степени субъективности и объективности решения	- риски с субъективной вероятностью; - риски с объективной вероятностью; - риски с объективно-субъективной вероятностью
16. По степени управляемости	- дальнего окружения; - близкого окружения
17. По степени влияния на развитие организации (стратегические и тактические)	- мезосреды; - наносреды; - микросреды; - факторы риска внутренней среды; - макросреды

Источник: [52].

В целом, классификации рисков разработаны достаточно полно и создают хорошую основу для идентификации рисков в любой сфере деятельности организации. Дальнейшее развитие исследования рисков потребует детализации классификаций для конкретной ситуации или процесса.

Управление рисками означает определение перспектив и выявление возможностей для совершенствования деятельности компании. Комплексные мероприятия, включающие идентификацию рисков, определение вероятностей их реализации, выработку мер воздействия на рискованные условия и снижение уровня воздействия риска, рассматриваются как риск-менеджмент. Обладая неоспоримыми достоинствами, интегрированный в общую политику компании риск-менеджмент призван уменьшить вероятность нежелательного хода событий.

С.Г. Опарин рассматривает риск-менеджмент как интегрированный в основную деятельность организации управленческий бизнес-процесс или взаимосвязанную группу бизнес-процессов, прямо направленных на клиента [89].

О.С. Ковалевская и А.С. Афанасьев определяют риск-менеджмент как определенные действия, связанные с руководством и управлением компанией в отношении риска [60]. На наш взгляд, сущность процесса риск-менеджмента может быть раскрыта через ряд частных понятий. К ним относятся: целенаправленность, непрерывность и сложность процесса управления; организационно-технический и социально-экономический характер данного процесса; технология, объект и субъект управления, методы и техника управления и пр.

Сложность риск-менеджмента как скоординированного процесса управления определяется основными чертами [58]:

- процесс риск-менеджмента протекает в рамках сложной динамической системы, в качестве которой выступает любое предприятие;
- субъект управления риск-менеджментом воздействует на достаточно сложный объект, который является результатом комплексного взаимодействия различных предметов и явлений (технология, техника, труд, денежные средства,

экономические ресурсы, предметы и средства труда);

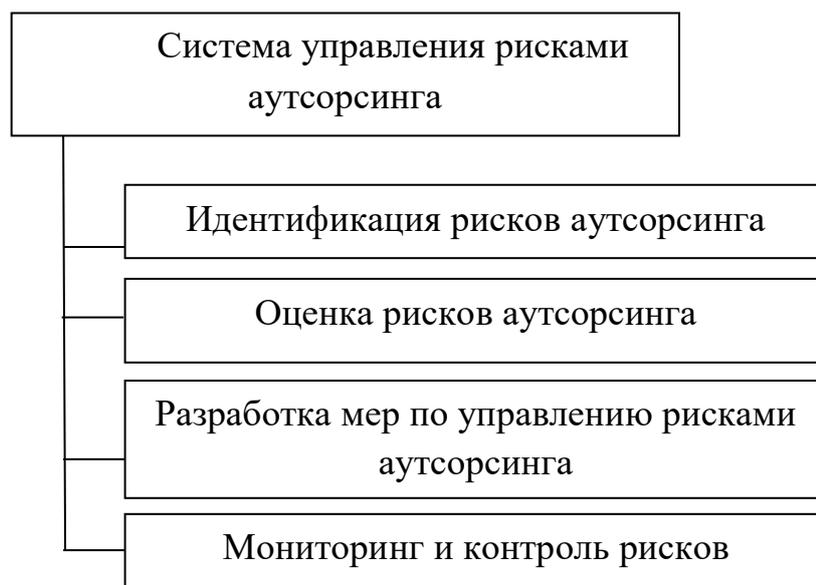
– процесс риск-менеджмента складывается из множества функциональных операций, выполняемых и службой риск-менеджмента, и структурными подразделениями предприятия, которые вступают в взаимодействие как друг с другом, так и с внешней средой (коммерческие банки, органы управления, другие предприятия).

Целенаправленность риск-менеджмента обусловлена узкой ориентированностью процесса комплексного управления в компании, а непрерывность риск-менеджмента обусловлена характером, связанным с трудовыми процессами в данной сфере деятельности, которые выполняются круглосуточно [120], потому что связаны непосредственно с ремонтом оборудования, транспортировкой грузов, охраной помещений и т. д.

Социально-экономический характер процесса риск-менеджмента воздействует на социально-экономические отношения, а организационно-технический – связан с воздействием на технику, технологию и организацию производственных процессов. В обоих случаях при этом указанные отношения следует рассматривать как определенные группы потенциальных факторов хозяйственного риска компании. Таким образом, риск-менеджмент представляет собой комплексный характер управленческих отношений, которые возникают в рамках данного процесса, имеющий различные стороны (экономические, социальные, технические, организационные и т. д.) в соответствии с аспектами объекта управления системы риск-менеджмента [59].

Управление рисками аутсорсинга необходимо рассматривать как систему, которая включает последовательные действия: идентификацию рисков, оценку рисков, разработку мер по снижению рисков и мониторинг реализации данных мер, как показано на рисунке 1.9.

Исключение хотя бы одного из элементов системы делает невозможным эффективное управление рисками аутсорсинга. Также управление рисками аутсорсинга будет неэффективным, если последовательные работы будут выполняться нерегулярно.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.9 – Система управления рисками аутсорсинга

Для реализации управления рисками используются следующие основные инструменты [75]:

- оценка факторов и причин возникновения рисков;
- анализ, идентификация и оценка рисков;
- принятие управленческих решений на основе произведенной оценки;
- разработка антирисковых воздействий на организацию;
- снижение степени риска до приемлемого уровня;
- организация выполнения намеченной антирисковой программы;
- контроль за выполнением запланированных действий;
- оценка и анализ результатов рискованного решения.

Весь процесс управления рисками – это череда логических и систематических процедур, направленных на последующее усовершенствование деятельности и рост эффективности бизнес-процессов корпорации. Риск-менеджмент как неотъемлемая часть всех бизнес-процессов организации подразумевает, что компания не может отказаться от риска вовсе, однако риск должен быть диверсифицирован и лимитирован с точки зрения экономической целесообразности его принятия и достижения запланированных результатов, что представлено на рисунке 1.10.



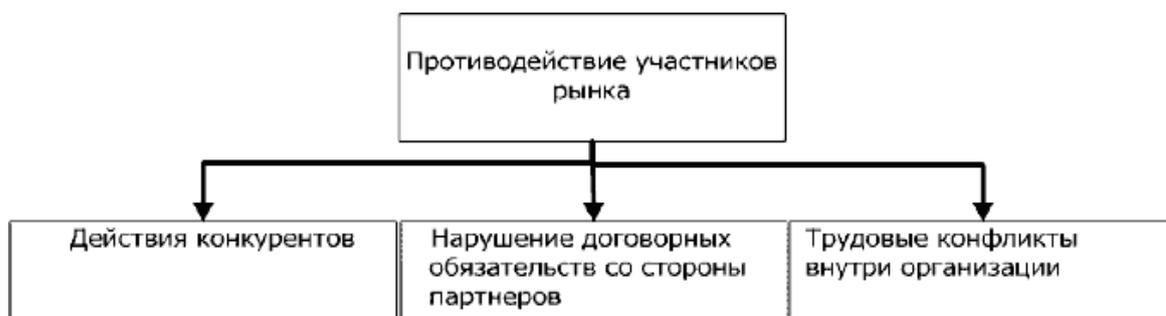
Источник: составлено автором.

Рисунок 1.10 – Базовые факторы риска

С.П. Воронова и И.Ю. Кобец основным свойством риска считают неопределенность и выделяют следующие группы причин ее возникновения [35]:

1. Недостаточность знаний об окружающей среде, т. е. их неполнота.
2. Неоднозначность или случайность, т. е. недостоверность событий, которые могут произойти в сходных условиях.
3. Противодействие, т. е. влияние конкурентов, неопределенность спроса на продукцию компании (работы, услуги) и трудности сбыта, возможные конфликты между сторонами, нарушение договорных обязательств, трудовые конфликты в коллективе, как представлено на рисунке 1.11.

С.П. Воронова и И.Ю. Кобец считают, что все эти причины являются проявлением незнания об окружающей конкурентной среде. Для того чтобы быть готовым к различным неблагоприятным ситуациям, необходимо уметь оценивать риск.



Источник: [35].

Рисунок 1.11 – Основные виды противодействия участников рынка

Оценка риска представляет собой структурированный процесс, который позволяет ответить на следующие вопросы [129]:

- какие события могут произойти, их причины;
- вероятность возникновения этих событий;
- какими могут быть последствия этих событий;
- пути устранения этих событий.

В управлении рисками требуется четкое распределение полномочий и ответственности, необходимое для принятия эффективных управленческих решений. Генеральная ответственность принадлежит высшему руководству, которое распределяет соответствующие полномочия между подразделениями. В процессе риск-менеджмента необходимо, чтобы управленческие решения отвечали законодательным требованиям и корпоративным целям организации.

Кроме того, оптимальный баланс между ответственностью за риск, риск-контролем и управлением риском необходим на каждом уровне корпоративной структуры: стратегическом, тактическом (на уровне менеджмента первого и второго звена), а также операционном (на уровне рядовых сотрудников), как показано на рисунке 1.12.

Распределение рисков среди различных уровней бизнес-структуры обеспечивает заинтересованность каждого звена, а также позволяет вовлечь всех участников в процессы риск-менеджмента. На этапе моделирования процессов риск-менеджмента требуется разработка плана взаимодействия его участников. Планирование должно касаться и самих рисков, и процессов управления ими.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1.12 – Общекорпоративная вовлеченность в процессы управления рисками

Необходимо, чтобы планирование взаимодействия участников риск-менеджмента отражало процедуру обсуждения рисков, информирования и проведения консультаций. Кроме того, взаимодействие участников риск-менеджмента является интерактивным процессом обмена информацией и экспертной оценки главных параметров риска. Такое взаимодействие должно осуществляться одновременно и параллельно по трем направлениям:

- непосредственно в главном офисе компании;
  - между головным подразделением и локальными структурами;
  - между самой компанией и внешними участниками риск-менеджмента,
- как показано на рисунке 1.13.

В целях определения параметров рискованной ситуации на каждом уровне корпоративной системы собирается информация, направленная на идентификацию рисков, что представлено на рисунке 1.13.

Инструментом идентификации рисков является составление полного перечня возможных рисков, совокупность которых определяет общий профиль

риска компании. Для обеспечения результативности идентификации рисков рекомендуется структурированный подход, основанный на базовом алгоритме такой процедуры, представленной в приложении А. Представленный алгоритм – это ряд последовательных вопросов, при получении ответов на которые можно разработать эффективную процедуру идентификации рисков.



Источник: составлено автором по материалам [14].

Рисунок 1.13 – Процесс управления рисками на трех уровнях корпоративной инфраструктуры

Одним из основополагающих и базовых элементов риск-менеджмента является идентификация рисков, при которой качество используемой информации считается определяющим фактором.

Последние события в российском законодательстве, касающиеся кредитных и страховых организаций, заставляют предприятия уделять больше внимания качеству предоставляемой информации. Одним из приоритетов стало соблюдение обязательных международных стандартов финансовой отчетности (International Financial Reporting Standards – IFRS), а также требований, которые касаются финансовой ответственности и контроля, налогового законодательства и закона Сарбейнса – Оксли [157]. Важнейшим инструментом данных

законодательных нововведений является установление более строгой дисциплины в области управления рисками.

Управление риском компании основывается на концепции приемлемого риск-аппетита. Целью концепции риск-аппетита является определение оптимального компромисса между допустимым значением выявленного риска и стратегическими целями компании. Другими словами, аппетит к риску представляет собой лимит рискованного воздействия, которое менеджмент компании готов принять при достижении поставленной задачи (например, экономической прибыли). Менеджмент вынужден руководствоваться ограничительным подходом в своем стремлении максимизировать прибыль под воздействием возрастающего риска. Чем больший уровень риска принимает организация, тем больше ожидаемые выгоды:

Компромисс между ожидаемой выгодой и угрозой потерь всегда возможен при поиске соответствующего рискованного решения.

В качестве одной из мер нейтрализации выявленных рисков менеджментом компании нередко выбирается путь объединения усилий с аутсорсером. Привлечение партнера по аутсорсингу способно диверсифицировать между контрагентами риски, связанные с проведением комплексных изменений, выходом предприятия на международный уровень, внедрением инновационных технологий, а также риски в повседневной операционной деятельности.

Следовательно, риск аутсорсинга в основном порождается неопределенностью внешней среды предпринимательства. Совершенные методы идентификации, тщательный анализ, планирование и оценка рисков являются обязательными условиями при принятии новых стратегий, управлении проектами, при переходе на аутсорсинг, а также в процессе оптимизации внутриорганизационных конфликтов и противоречий.

На основании изложенного можно утверждать, что в теоретическом плане управление рисками исследовано достаточно полно. В дальнейшем необходимо исследовать управление рисками отдельных производственных процессов, проектов и механизмов, в том числе аутсорсинга.

## Выводы по 1 главе

Аутсорсинг во всем мире признан эффективным механизмом совершенствования деятельности компаний. Масштабы применения этого механизма постоянно расширяются: число сделок аутсорсинга в мире увеличивается более чем на 10% в год, финансирование возрастает на 6–8% в год. Величина отдельных, наиболее крупных сделок аутсорсинга превышает 1 млрд долл. США. Одновременно снижаются сроки исполнения договоров аутсорсинга, что свидетельствует об увеличении эффективности его применения. Сфера аутсорсинга не только растет, но и развивается: наблюдается переход от исполнения стандартизированных операций к работам, требующим высокой квалификации и дополнительных инвестиций в повышение квалификации исполнителей. В странах, где аутсорсинг получил наибольшее распространение, создана надлежащая нормативная база, выработаны критерии применимости технологии. Определены условия эффективности: аутсорсинг является оптимальным только в тех случаях, когда требуется наличие значительных ресурсов (капитальных, трудовых); специальные знания и умения, а деятельность компании подвержена частым колебаниям рынка, что влечет за собой высокие затраты на найм, обучение и сохранение персонала; быстро меняющиеся технологии, на что требуются крупные инвестиции. Аутсорсинг дает реальные экономические выгоды компаниям: снижаются издержки производства, повышается качество услуг, улучшаются показатели деятельности. Однако аутсорсинг рассматривают преимущественно с положительных позиций. Значительно меньше исследованы проблемы, которые формирует применение аутсорсинга.

Рынок аутсорсинга в России находится в зачаточном состоянии: годовой объем сделок не превышает 50 млн долл. Для сравнения: объем сделок аутсорсинга в США достигает 8 млрд долл., в Великобритании – превышает 1,0 млрд долл. в год. Необходимы дополнительные исследования для выявления

причин слабого развития аутсорсинга в России и разработки мероприятий по развитию этого рынка. Также требуется разработка национальных стандартов аутсорсинга, что позволит российским компаниям выйти на мировые рынки предоставления услуг.

Анализ тенденций развития аутсорсинга в мире и в России позволил выявить основные проблемы аутсорсинга, а именно, неполный учет влияния рисков, связанных с действиями заинтересованных сторон. Анализ подобных действий и рисков, которые вызываются заинтересованными сторонами, приведен во 2 главе диссертационного исследования.

Процессы управления рисками аутсорсинга необходимо рассматривать как систему, которая включает последовательные действия: идентификацию рисков, оценку рисков, разработку мер по снижению рисков и мониторинг реализации данных мер, которые необходимо проводить на регулярной основе.

## ГЛАВА 2

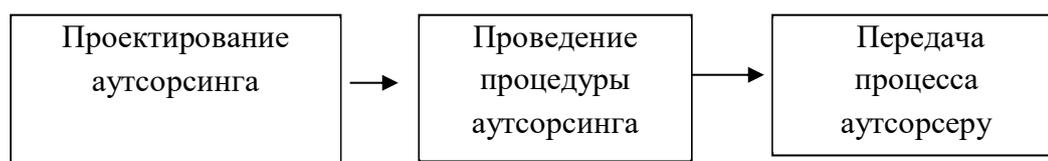
# ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА РИСКОВ АУТСОРСИНГА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

### 2.1 Сущность рисков аутсорсинга и их идентификация

Рискам уделяют внимание практически все исследователи аутсорсинга, но при этом практикуются различные подходы. А.Ю. Жданов [131] и С.О. Календжян [51] рассматривают риски отдельно заказчика и отдельно аутсорсера без серьезной увязки друг с другом. Н.К. Моисеева [84], А.Х. Курбанов и В.А. Плотников [64] рассматривают процессы аутсорсинга с позиций выявления возможностей организаций, затрагивая риски, но не классифицируя и не систематизируя их. Многие исследователи практически не рассматривают риски аутсорсинга, сосредотачиваясь на отдельных специфических особенностях этого механизма (Е. Аксенов и И. Альтшулер [20], И.В. Петрова [91] и др.). Рассматривая аутсорсинг как корпоративный проект, можно выделить отдельные стадии его жизненного цикла, каждой из которых присущи собственные риски. Идентификация рисков по стадиям проекта позволяет учитывать события, влияющие в комплексе и на заказчика, и на аутсорсера.

Реализация проекта аутсорсинга является многоэтапным процессом, степень детализации которого определяется исследователем в каждой конкретной ситуации. Но минимально проект будет включать три этапа, представленные на рисунке 2.1. На всех этапах проекта аутсорсинга необходимо учитывать специфику участников.

Различие корпоративных культур компании-заказчика аутсорсинга и самого аутсорсера, что обуславливает необходимость постоянного контроля хода проекта и мероприятий по адаптации корпоративных культур.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.1 – Минимально необходимые стадии проекта аутсорсинга

Сильное влияние на реализацию проекта будут оказывать факторы внешней среды, что требует постоянного мониторинга происходящих изменений макроокружения организации.

Крупные компании, как правило, являются градообразующими, что влечет дополнительную ответственность и риски проекта аутсорсинга.

Для качественной идентификации рисков аутсорсинга их необходимо классифицировать, чтобы уменьшить поле исследований. Специфика рисков аутсорсинга заключается в двойственной сути механизма передачи функций: заказчик передает функции стороннему исполнителю, а компания-аутсорсер принимает для исполнения передаваемые функции. Передача функций стороннему исполнителю изменяет риски, которые воздействуют на обе организации. При этом для одного из участников аутсорсинга новые риски могут нести убытки, а для другого – создать благоприятные возможности в развитии, поэтому начальным критерием классификации рисков приняты возможные (потенциальные) результаты влияния рисков, показанные на рисунке 2.2. Риск является конструктивным, если его воздействие приводит к положительным для компании результатам. Если эффективность организации снижается, то риск влияю негативно. Риски аутсорсинга также необходимо классифицировать по каждому конкретному стейкхолдеру (участнику проекта): риски компании-заказчика, компании-аутсорсера, а также совместные, воздействующие одновременно на обе компании.



Источник: составлено автором и опубликовано [147].

Рисунок 2.2 – Классификация рисков аутсорсинга

По виду риски аутсорсинга можно разделить на спекулятивные риски, которые создают не только негативное влияние (убытки), но и дополнительные возможности – это преимущественно рыночные риски, а так же на чистые риски, которые способны привести только к убыткам – это операционные риски компании. К этой же классификации можно отнести и имиджевые (репутационные) риски, которые опосредованно могут повлечь за собой убытки, но так же могут открыть и новые перспективы.

Относительно сторон аутсорсинга (компаний-участников) риски аутсорсинга возможно поделить на внешние, которые прямо не поддаются управленческому воздействию менеджеров компании (политические и регуляторные риски), и на внутренние, которыми менеджмент компании может управлять самостоятельно.

Риски могут быть классифицированы по производственным процессам компании – участника аутсорсинга. Основные риски бизнес-процессов связаны с ключевыми бизнес-процессами компании – это риски управления персоналом, связанные с готовностью персонала к изменениям, финансовые риски, производственные риски. К этой группе основных рисков можно отнести также риски, связанные с другими основными конкретными группами бизнес-процессов компании: бизнес-процессами снабжения и сбыта, коммерческой деятельностью, корпоративным управлением и др. Такие группы рисков рассматриваются отдельно, при необходимости, для конкретных организаций – участников процесса аутсорсинга.

В зависимости от сути, риски аутсорсинга можно классифицировать на политические риски, экономические риски, социальные риски и технологические, а также юридические риски, которые на первоначальных этапах реализации механизма аутсорсинга являются наиболее существенными. Последствия юридических рисков могут проявиться на любой стадии, как не исполнением и частичным исполнением договоров и контрактов, заключенных в процессе проведения аутсорсинга, так и преждевременным расторжением, судебными издержками, задержками в исполнении и т.д., что и обуславливает выделение юридических рисков в отдельную группу. При уточнении отдельных рисков аутсорсинга эти риски могут попадать в разные классификационные группы, но в случае анализа всех классификационных групп все

риски будут полностью идентифицированы, т.е. будет обеспечена полнота их учета.

Классификация по группам рисков аутсорсинга обеспечивает эффективную и качественную декомпозицию рисков, позволяет определить подходы и методы митигации негативных воздействий рисков на стороны проекта аутсорсинга, и эффективно управлять ими.

Риски этапа проектирования аутсорсинга.

Рисковые ситуации проекта аутсорсинга будут формироваться действиями/бездействием групп заинтересованных в развитии компании сторон. На этапе проектирования работы проводит только компания-заказчик. Если потенциальный аутсорсер и будет участвовать в разработке, то в минимальном объеме. Поэтому на этапе планирования риски аутсорсера возникать не будут, и их из рассмотрения можно исключить.

Первый этап разработки проекта – процедура формирования объективного представления о процессе, передаваемом на аутсорсинг (в случае нашего исследования – объекта аутсорсинга). Еще одной обязательной процедурой при разработке проекта аутсорсинга является проведение независимой экспертной оценки положения дел. Эта процедура позволяет установить доверие между различными сторонами сделки и в результате для преодоления возможного конфликта интересов можно найти компромиссы. Как правило, в процессе разработки проекта аутсорсинга выполняются операции, которые можно разделить на три взаимосвязанные части: определение процесса для передачи на аутсорсинг; оценка рисков из обязательств и совершенных сделок; осуществление передачи на аутсорсинг.

Необходимо также провести анализ экономической и стратегической деятельности, оценку передачи процесса, технико-экономическое обоснование целесообразности аутсорсинга, выявление отношения контрагентов к проведению сделки, выбор формы аутсорсинга и другие мероприятия по разработке проекта. Работа ведется в закрытом режиме специалистами организации-заказчика. Определяется состав заинтересованных сторон, отраженный на рисунке 2.3.

Выявленные риски стадии формирования проекта аутсорсинга приведены в таблице 2.1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.3 – Заинтересованные группы на этапе проектирования аутсорсинга

Таблица 2.1 – Риски этапов разработки аутсорсингового проекта

Заинтересованные стороны	Риски проекта аутсорсинга
Совет директоров	Возможное вмешательство в аутсорсинговый процесс. Риск недооценки стратегической и тактической важности процессов, передаваемых на аутсорсинг Давление на руководство компании-заказчика. Неполный учет возможных хозяйственных рисков.
Менеджмент	Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга. Риск саботажа выполнения работ
Внешние консультанты	Неполный учет возможных присущих рисков. Риск неполного и некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга. Риск утечки/потери информации о проекте.
Контрагенты	Риск отказа от получения результатов процесса, передаваемого на аутсорсинг. Риск ухудшения показателей хозяйственной деятельности

Источник: составлено автором.

**Совет директоров.** Основная его задача – сформировать организационную структуру и внедрить инструменты контроля. Это основной управляющий орган компании, который подчинен акционерам и выполняет надзорные функции, а также определяет основные стратегические направления развития и качество систем внутреннего контроля. Концентрация собственности в отечественных акционерных обществах достаточно велика, в результате чего в составе советов директоров представлены и владельцы компании, и высший менеджмент. Согласно законодательству Российской Федерации, совет директоров обязан одобрить

реструктуризацию корпорации в форме передачи процесса на аутсорсинг, но не должен участвовать в проекте аутсорсинга. Все риски аутсорсинга, формируемые советом директоров, можно объяснить низкой квалификацией членов совета, вмешательством в процесс формирования проекта, неспособностью оценить стратегические перспективы передачи функций и т. п. Основными рисками аутсорсинга, создаваемыми деятельностью совета директоров, можно назвать давление на менеджмент с целью принятия протекции решений, риск некорректной оценки значимости процесса, передаваемого на аутсорсинг, а также неполный учет возможных рисков.

**Менеджеры компании-заказчика.** Специфика поведения менеджеров обусловлена тем, что трудовая деятельность в корпорации является основным источником их дохода, что требует приложения максимальных усилий и высокой ответственности за принятые решения. Менеджеры непосредственно зависимы от акционеров, которые представлены советом директоров, и имеют высокую заинтересованность в продлении трудовых контрактов на дальнейшую работу в корпорации. Прежде всего менеджеры заинтересованы в обеспечении устойчивости своего положения, в прочном развитии фирмы и снижении рисков воздействия непредвиденных факторов.

При аутсорсинге часть менеджеров корпорации, участвующих в процессе, передаваемом на аутсорсинг, может потерять работу в компании, поэтому следует ожидать сопротивления процессу аутсорсинга с их стороны. Также можно ожидать ненадлежащих действий менеджеров (саботажа работ по формированию проекта). С другой стороны, желание проявить себя в работе с аутсорсинговым проектом может способствовать развитию у менеджеров неосознанного стремления завысить эффективность показателей проекта аутсорсинга. Это формирует специфический риск аутсорсинга, который достаточно редко учитывается менеджерами и акционерами. Довольно серьезный риск может быть сформирован в результате мошеннических действий менеджеров, стремящихся достичь личных предпочтений.

**Контрагенты.** Контрагенты – это подрядчики/поставщики и заказчики покупатели, оказывающие значительное влияние на закупочную и сбытовую

деятельность компании. Передача процесса стороннему исполнителю может оказать серьезное влияние на производственную деятельность контрагентов. Отказ от получения результатов процесса, передаваемого на аутсорсинг, может существенно осложнить выполнение технологических процессов компании и парализовать работу производственных подразделений, что является существенным риском аутсорсинга.

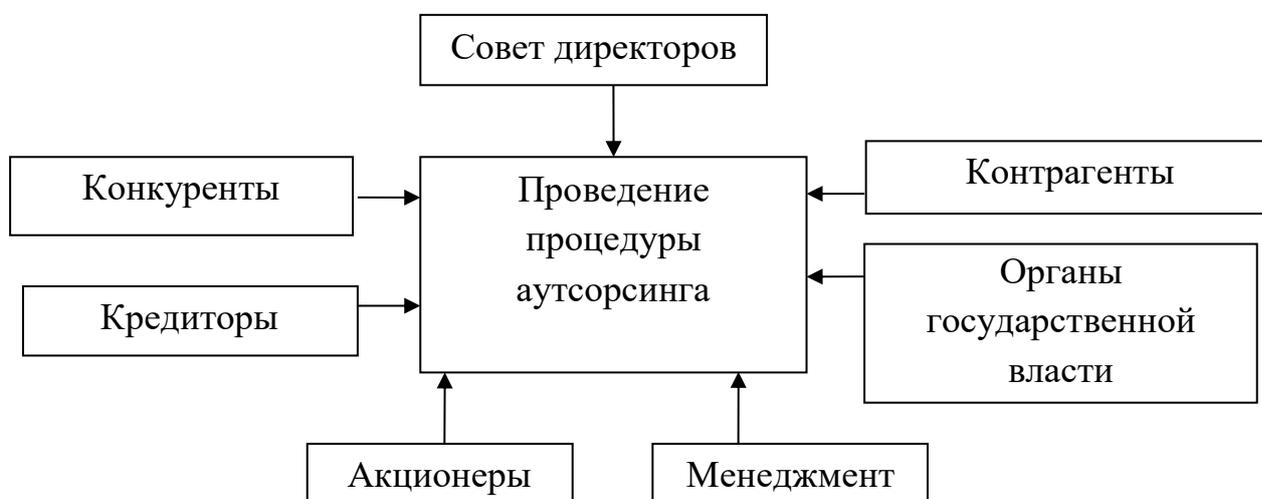
**Внешние консультанты.** Привлечение сторонних консультантов с их специфичными знаниями может повысить качество проекта аутсорсинга. Одновременно консультанты могут сформировать дополнительные риски на стадии разработки проекта. Ненадлежащие действия внешних консультантов могут повлечь снижение качества обоснования эффективности проекта, неполный учет рисков и даже утечку коммерческой информации к конкурентам.

Вторая стадия проекта – проведение процедуры аутсорсинга. На этой стадии непосредственно проводят процедуры аутсорсинга: выделяют процесс из производственного цикла заказчика, передают производственные мощности и/или персонал аутсорсеру, готовят и передают документы в государственные регулирующие органы, подписывают необходимые документы. Количество групп влияния на проект существенно увеличивается, что отражено на рисунке 2.4, изменяются их возможные действия, увеличивается число и качество рисков. На этой стадии проекта аутсорсинга в состав заинтересованных сторон включаются акционеры и органы управления компании-аутсорсера, кредиторы и органы государственной власти. Внешние консультанты выполняют основные работы на стадии разработки проекта.

В отличие от первого этапа, в аутсорсинговом процессе обязательно принимают участие совет директоров и руководство как организации-заказчика, так и аутсорсера. Их действия направлены на защиту собственных интересов, которые могут быть диаметрально противоположными. Соответственно, они должны быть проанализированы отдельно друг от друга. Риски, присущие второй стадии, приведены в таблице 2.2.

**Акционеры.** Эта группа стейкхолдеров, которая вложила свои финансовые

ресурсы в компанию, предоставив компании финансовый капитал. Акционеры, сравнительно с другими участниками процесса, несут наибольшие риски.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.4 – Заинтересованные стороны на стадии проведения процедуры аутсорсинга

Акционеры заинтересованы в долгосрочном развитии компании, в получении большей рыночной доли, но при этом ограничены в возможности оперативного управления компанией. Акционеры получают доход от продажи акций, если их устроит текущая цена, сформировавшаяся на бирже, решения акционеров направлены на получение высокой доходности (прибыли). Владельцы не контактируют с операционными руководителями компании, а с другими стейкхолдерами взаимодействуют крайне ограниченно. Акционеры компаний – участников процесса аутсорсинга, которые не готовы согласиться с передачей стратегических (основных) процессов и функций на аутсорсинг, могут проголосовать против на общем собрании акционеров; в соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» есть возможность выдвинуть требования обязательного выкупа акций в соответствии с условиями законодательства о возникновении прав требований обязательного выкупа паев (акций); а также продажи собственных акций сторонним инвесторам. Массовая продажа акций компании влечет потерю имиджа и доверия инвесторов, а так же ухудшение показателей деятельности организации.

Таблица 2.2 – Риски стадии проведения процедуры аутсорсинга

Заинтересованные группы	Риски аутсорсинга
Акционеры заказчика и аутсорсера	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Голосование против реализации проекта аутсорсинга.</li> <li>2. Продажа акций сторонним инвесторам</li> </ol>
Советы директоров заказчика и аутсорсера	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неодобрение проекта аутсорсинга.</li> <li>2. Риск недооценки значимости процесса, передаваемого на аутсорсинг.</li> <li>3. Вмешательство в оперативную работу в процессе аутсорсинга.</li> <li>4. Давление на менеджмент</li> </ol>
Менеджмент заказчика и аутсорсера	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завышение эффективности проекта аутсорсинга.</li> <li>2. Действия мошеннического характера при реорганизации корпорации</li> </ol>
Кредиторы компании	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предъявление требований о раннем гашении обязательств при реорганизации компании</li> </ol>
Органы государственной власти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выдвижение дополнительных требований социального характера</li> <li>2. Создание условий, препятствующих процессу аутсорсинга.</li> </ol>
Конкуренты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание препятствий процессу аутсорсинга.</li> <li>2. Предложение аутсорсеру более выгодных условий</li> </ol>
Контрагенты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предъявление к взысканию задолженностей.</li> <li>2. Риск отказа от получения результатов процесса, передаваемого на аутсорсинг</li> </ol>

Источник: составлено автором.

**Конкуренты.** Конкуренты будут обострять конкуренцию и также наращивать свою конкурентоспособность если почувствуют, что у вашей организации повышается эффективность бизнес-процессов. Поэтому конкуренты могут организовать запросы аутсорсеру либо внести конкурентные предложения и сорвать передачу функций.

**Кредиторы.** Эта группа обеспечивает компании заемными средствами. Заинтересованность кредиторов в эффективной работе компании определяется конкретными договорными отношениями. Безусловно, компания не сможет выплатить кредит, если ее перспективы и эффективность будут снижаться, вследствие чего кредиторы будут стремиться сохранить устойчивость компании, чтобы получить гарантии возврата своих финансовых средств. Кредиторы заинтересованы в снижении рисков компании и поддерживают решения, связанные с управлением рисками исходя из соотношения оптимизации показателя риск/доход. Российское законодательство при реорганизации корпорации предусматривает возможность предъявления кредиторами требования досрочного гашения обязательств, что является основным риском для данной группы стейкхолдеров.

**Контрагенты.** В первую очередь к партнерам – контрагентам компании необходимо отнести поставщиков комплектующих сырьевых ресурсов и материалов, а также потребителей продукции компании. Контрагенты имеют огромную заинтересованность в развитии и продолжении взаимодействия с компанией, в ее платежеспособности и финансовой устойчивости. Конфликт интересов с партнерами фирмы в процессе реорганизации может возникнуть в том случае, когда партнеры несут значительные потери.

Процессы проекта аутсорсинга могут привести к отказу постоянных партнеров компании от дальнейшего сотрудничества и предъявлению требований к взысканию задолженностей.

**Советы директоров** обеих компаний обязаны согласовывать проекты реструктуризации компании, обеспечивать защиту интересов акционеров и успешное развитие организаций. С таких позиций советы директоров могут

отклонить проект аутсорсинга на любой стадии либо вмешиваться в работу по передаче функций. Определенные рискованные ситуации могут возникать и при неверной оценке отдельных показателей и элементов аутсорсинга.

**Органы государственной власти** заинтересованы в соблюдении социальной стабильности в регионе. Реализация проекта аутсорсинга может привести к уменьшению числа рабочих мест (особенно при переносе производства в другой регион либо за границу), что повлечет уменьшение наполнения налоговой базы, снижение финансирования социальных проектов и ухудшение стабильности в регионе. Поэтому действия органов государственной власти могут формировать риски аутсорсинга на стадиях реализации проекта и передачи исполнителю заказа.

**Менеджмент** обеих компаний – участников аутсорсинга может понести потери (в уровне зарплаты, вознаграждениях и иных преференциях) или наоборот, получить значительные выгоды в личном плане. Однако, согласно теории сопротивления переменам, сотрудники всегда будут выступать против перемен, даже если они дают им явные выгоды. Еще одной ситуацией, способной сформировать риски проекта, являются неправомерные (мошеннические) действия менеджмента в период нестабильности при проведении реорганизации компаний.

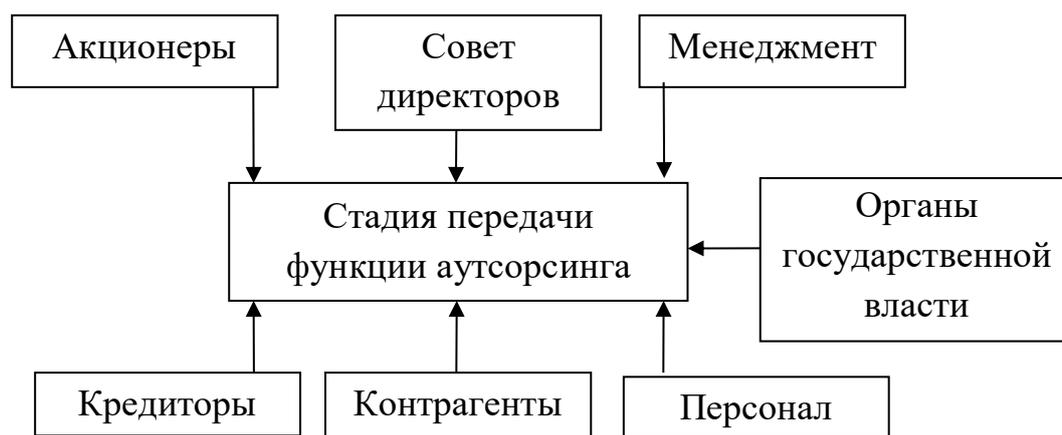
Третий этап проекта – передача процесса аутсорсеру. На этом этапе необходимо выполнить ряд «тонких настроек», например, адаптировать корпоративную культуру, перейти на единые форматы технологической деятельности, синхронизировать контрольные процедуры, провести реорганизацию структур управления и т. п.

Серьезно меняются перечень и действия заинтересованных в аутсорсинге сторон, что отражено на рисунке 2.5.

**Акционеры.** Собственники компаний заказчика и аутсорсера могут негативно воспринять передачу функций стороннему исполнителю. Их реакция, как и на второй стадии, в этом случае выразится в продаже акций или в выдвижении требований выкупа акций компанией по рыночной цене. Такие действия могут

повлечь падение имиджа компании, снижение ее стоимости, ухудшение финансового положения.

**Персонал.** Персонал предприятия является основным его ресурсом. От эффективности и качества трудовых ресурсов во многом зависит результат деятельности компании, а также ее конкурентоспособность. По своей сути, персонал компании создает продукцию и формирует прибыль. Основным доходом персонала является заработная плата, и работники в гораздо более значительной мере, чем руководители, заинтересованы в устойчивой работе компании после реорганизации. Однако возможно введение новых требований, изменение корпоративных стандартов, изменение уровня заработной платы как в сторону уменьшения, так и в сторону увеличения. Это может привести к недовольству персонала, массовым увольнениям, что при условии активной работы профсоюзной организации создает дополнительные риски, связанные с возможными блокированием деятельности, снижением интенсивности труда и ростом фонда оплаты труда. В результате компании – участники аутсорсинга понесут имиджевые, а также, возможно, и финансовые потери из-за ухудшения показателей деятельности.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.5 – Заинтересованные стороны на стадии передачи процесса аутсорсеру

Риски, присущие третьей стадии, приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Риски стадии передачи процесса аутсорсеру

Заинтересованные группы	Риски стадии проекта аутсорсинга
Акционеры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продажа акций сторонним инвесторам.</li> <li>2. Требования выкупа акций</li> </ol>
Советы директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вмешательство в оперативную работу аутсорсинга.</li> <li>2. Давление на менеджмент</li> </ol>
Менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завышение эффективности проекта аутсорсинга.</li> <li>2. Действия мошеннического характера при реорганизации корпорации</li> </ol>
Кредиторы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предъявление требований о раннем гашении обязательств при реорганизации компании</li> </ol>
Органы государственной власти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выдвижение дополнительных условий социального характера.</li> <li>2. Создание условий, препятствующих процессу аутсорсинга.</li> </ol>
Контрагенты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предъявление требований о взыскании задолженностей.</li> <li>2. Требования о перезаключении контрактов</li> </ol>
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Риск отказа перехода в компанию-аутсорсер.</li> <li>2. Риск увольнений квалифицированного персонала.</li> <li>3. Саботаж новой технологии ведения работ</li> </ol>

Источник: составлено автором.

**Советы директоров компаний** – участников аутсорсинга. Основные задачи совет директоров заказчика решает на стадии проектирования. Совет директоров аутсорсера основные задачи решает на стадии передачи функций стороннему исполнителю. На стадии передачи процесса аутсорсеру советы директоров могут вмешаться в процесс передачи функций или оказать давление на менеджмент компаний для ускорения работ, а также для достижения определенных целей. В результате передача функций прекратится и весь процесс остановится.

Это повлечет имиджевые потери для компаний, а также предъявление претензий другими заинтересованными сторонами.

**Кредиторы.** Действия кредиторов при реализации аутсорсинга вполне прогнозируемы. Если кредиторы оценят результаты аутсорсинга отрицательно и увидят возможность потери финансовых ресурсов, то они потребуют досрочного погашения кредитов со всеми вытекающими для обеих компаний последствиями.

**Менеджмент компаний.** Риски, формируемые действиями менеджмента компаний, могут быть обусловлены стремлением работников получить личные выгоды при реструктуризации организаций. С таких позиций возможно завышение показателей работы и эффективности аутсорсинга, но также возможны неправомерные действия менеджеров, мошенничество. В зависимости от размеров неправомерных действий ущерб для компаний – участников аутсорсинга может оказаться значительным.

**Органы государственной власти.** Риски, формируемые действиями органов государственной власти на стадии передачи функций аутсорсеру, аналогичны предыдущему этапу. Органы государственной власти будут стремиться сохранить социальную стабильность в регионе, рабочие места и уровень собираемости налогов. Если социальная ситуация в результате преобразования компаний будет ухудшаться, то властные структуры будут препятствовать передаче функций. В то же время властные структуры могут создать стимулы для проведения реструктуризации в форме аутсорсинга, если преобразование компаний даст дополнительные выгоды для региона.

**Контрагенты.** Данные заинтересованные стороны оказывают

существенное влияние на участников процесса на стадии передачи функций аутсорсеру. На данной стадии покупатель (поставщик) наиболее подвержен риску, и для обеспечения финансовой устойчивости корпорации очень важно сохранить основных потребителей и поставщиков. Контрагенты могут потребовать досрочного взыскания задолженностей, перезаключения контрактов, что скажется на времени поставок продукции организацией – заказчиком аутсорсинга.

Контрагенты также могут требовать повысить качество или потребовать новые характеристики к производимым товарам, понизить стоимость товаров либо могут отказаться от пролонгации договора с компанией. Неисполнение обязательств покупателей и поставщиков, а также финансовых институтов (страховщиков) и прочих финансовых компаний влечет большие риски неисполнения обязательств как со стороны поставщика финансовых услуг, так и со стороны их потребителя, и может не только повлиять на доходность компании, но и подвести ее к черте банкротства.

Таким образом, группы лиц, имеющих интересы в аутсорсинге и реструктуризации компании, порождают риск при прохождении пути реализации процесса аутсорсинга. Риски аутсорсинга надо идентифицировать, ранжировать по важности (вероятности и подверженности), определять пути их митигации (управления рисками). Проблемы идентификации и митигации рисков выражаются в том, что при каждой реорганизации путём аутсорсинга с высокой вероятностью появятся новые риски, дополнительные для исследуемого проекта аутсорсинга, к которым нужно будет готовиться: также их своевременно идентифицировать, оценивать и разрабатывать меры по управлению (митигации). Менеджмент компании в обязательном порядке должен учитывать риски аутсорсинга при разработке долгосрочных планов деятельности компании (бизнес-плана, стратегии). Ошибки и некорректная оценка рисков, а также неэффективные мероприятия по управлению ими приведут к масштабным проблемам и убыткам компании. Каждая группа заинтересованных сторон на каждой стадии реализации проекта аутсорсинга может полностью затормозить проект или существенно осложнить его выполнение.

Сама по себе реорганизация компании, которая происходит при аутсорсинге, объективно обуславливает нарастание нестабильности социальной и экономической среды и неопределенности ситуации, в которой действует компания, вследствие чего снижается вероятность качественного прогнозирования, увеличивается влияние рисков, повышается вероятность отклонения от установленных целей проекта аутсорсинга.

Стабильное и эффективное функционирование процессов при передаче их на аутсорсинг является основной задачей развития крупных промышленных компаний. Для обеспечения эффективной работы процессов, переданных на аутсорсинг, необходимо планирование проекта аутсорсинга с учетом влияния рисков на всех этапах реализации аутсорсинга. Компания заинтересована во внедрении СУР (системы управления рисками), которая бы позволила не только снижать уровень подверженности, но и полностью митигировать их негативное влияние, осознанно управляя рисками.

## **2.2 Оценка рисков аутсорсинга**

Оценка рисков аутсорсинга позволяет обоснованно подходить к принятию решений о начале процесса аутсорсинга, к выбору процесса, передаваемого на аутсорсинг. Оценку рисков проекта преобразования компании предлагается проводить в 2 этапа:

Этап 1. Качественный (экспертный) анализ позволяет построить карты рисков и проранжировать их первичную значимость для компании на основе экспертных оценок. Качественная оценка позволит выявить приоритеты в управлении рисками, обращая особое внимание на те из них, которые будут оказывать на преобразование компании критическое влияние. Качественная оценка рисков проводится экспертными методами, выбор конкретного метода определяется приоритетами и возможностями организации.

Этап 2. Проводится количественная оценка рисков, которая на основе качественной оценки, с помощью имитационного моделирования помогает определить интегральный показатель @Risk. Интегральный показатель оценки рискованности проекта аутсорсинга позволяет оценивать величину денежного потока, а также других показателей хозяйственной деятельности путем расчета показателей под риском до проведения аутсорсинга и после проведения аутсорсинга с учетом драйверов риска, позволяет взвешенно подходить к оценке прогнозных показателей проекта реструктуризации компании и на основе оценки рисков принимать решение о начале реализации процесса аутсорсинга или отказе от него/направлении проекта на доработку на любой стадии проекта.

Риски, которые выявлены в второй главе, предлагается оценить с использованием следующей методики качественной оценки рисков, учитывающей вероятность реализации рисков и подверженности компании рискам.

1. Оценка влияния рисков на результаты проекта аутсорсинга при реализации основных мероприятий проекта осуществляется путем оценки уровня достижения показателей проекта.

2. Вероятность реализации риска определяется экспертно по шкале вероятности риска на соответствующем временном горизонте, как показано в таблице 2.4.

Подверженность риску определяется также экспертно по шкале определения подверженности риску, представленной в таблице 2.5.

Таблица 2.4 – Шкала определения вероятности риска

Экспертная оценка вероятности	Оценка вероятности	Значение, балл
Низкая 	менее 20%	1
Средняя 	20–70%	2
Высокая 	свыше 70%	3

Источник: составлено автором.

При этом величина подверженности риску по таблице 2.5 определяется в процентах от плановых значений показателей проекта.

Таблица 2.5 – Шкалы определения подверженности риску

Значение балла	Шкала оценки подверженности риску аутсорсинга на всем горизонте реализации программы	Величина подверженности риску аутсорсинга
1	Низкий уровень 	< 5%
2	Средний уровень 	> 5 до 10%
3	Высокий уровень 	> 10%

Источник: составлено автором.

Выявленные риски каждого этапа проекта аутсорсинга оцениваются экспертами, и на основании поставленных оценок строится карта рисков.

В соответствии с методикой в работе сформированы карты рисков для каждого этапа проекта аутсорсинга. Оценка рисков этапа «проектирование аутсорсинга» представлена в таблице 2.6 и на рисунке 2.6.

На всех стадиях проекта оценка проведена рабочими группами экспертов методом Делфи для угольных активов ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ПАО «Полюс золото» и АО «Техснабэкспорт».

На стадии «Проектирование аутсорсинга» выявлено 11 рисков, которые могут воспрепятствовать реализации преобразования компании. Из них критическую важность имеют 45,50%, с учетом того что риски № 3 и 5, а также риски № 1 и 9 (таблица 2.6) совпадают, хотя и формируются в разных группах заинтересованных сторон. Среднюю важность для компании имеют 36,3% рисков (из 11 выявленных), низкую – 18,2% рисков.

Критичными рисками этого этапа являются следующие:

А. Неполный учет возможных хозяйственных рисков (риск № 1 и риск № 9).  
 Б. Риск некорректной оценки стратегической важности процессов, передаваемых на аутсорсинг.

В. Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга

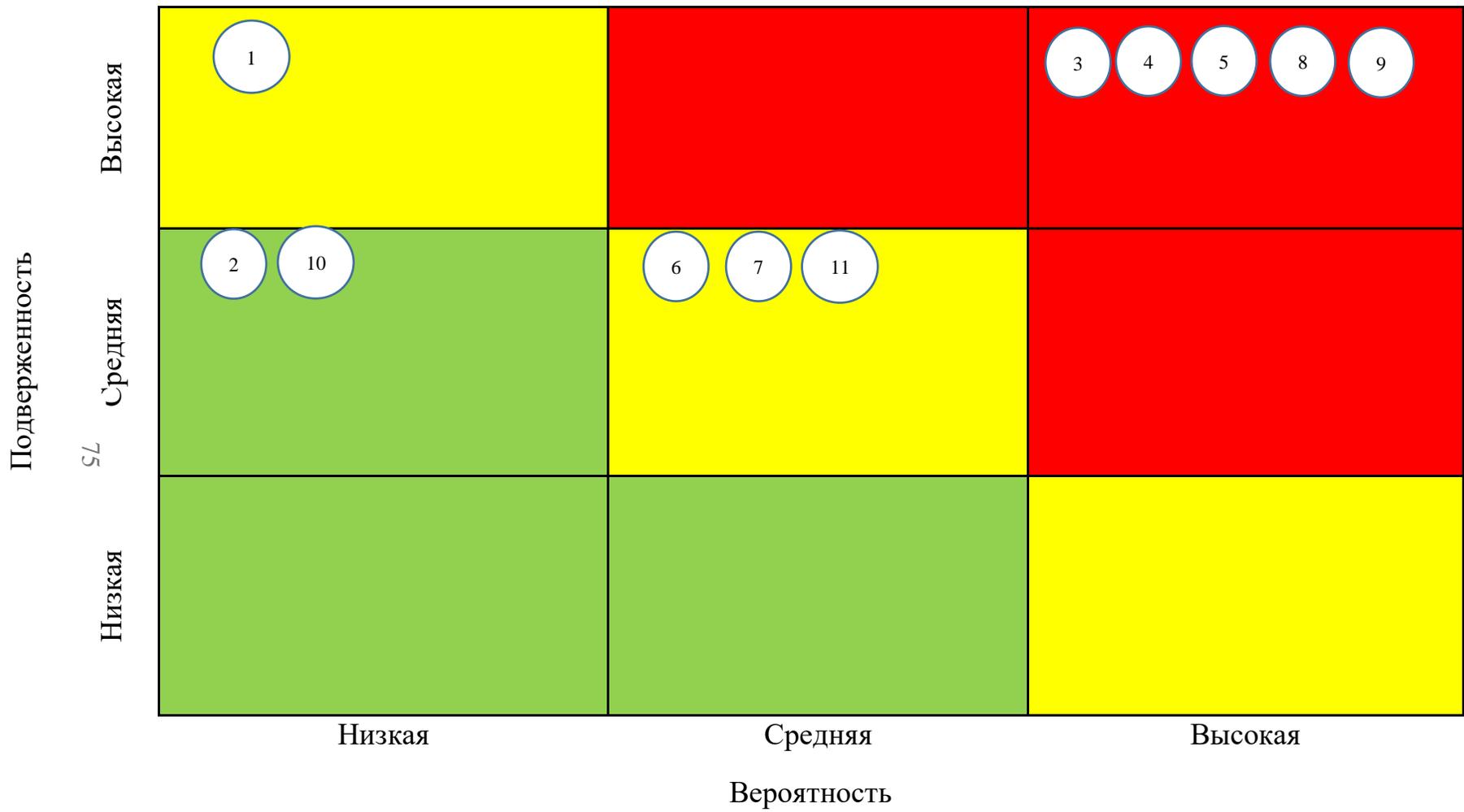
(риск № 5 и риск № 8).

Но и из этих трех рисков наиболее опасным следует считать риск недооценки стратегической важности процесса/функций, передаваемых на аутсорсинг. Передача стратегически важных функций стороннему исполнителю обязательно повлечет высокую зависимость компании от аутсорсера, создаст возможности для потери прибыли в пользу исполнителя услуг. По этой причине определение процесса, который может быть передан сторонней компании для исполнения, имеет приоритетное значение. В качестве второго по значимости риска нами определен риск неполного учета возможных рисков. Это может привести к неверной оценке эффективности передачи функций, большим затратам времени и ресурсов на реализацию проекта, иным потерям компании.

Третьим критическим риском определено некорректное выполнение обоснования эффективности передачи функций стороннему исполнителю. Причинами неверных расчетов могут быть низкая квалификация или низкий уровень ответственности сотрудников, небрежное отношение к должностным обязанностям, умышленное искажение результатов.

Средними по уровню критичности определены четыре риска. Важнейшим на этой стадии нами определен риск утечки информации. Даже сам факт начала работ по передаче функций даст конкурентам возможность выявить примерные преимущества, достигаемые компанией-заказчиком, оценить ухудшение собственных позиций и заблаговременно выработать меры для соответствующих ответных действий. В результате запланированный эффект аутсорсинга может оказаться крайне низким. Худшим результатом воздействия такого риска может оказаться копирование конкурентами действий компании, но на более качественном уровне и в «быстром исполнении». Конкуренты опередят компанию в достижении новых преимуществ и ограничат рыночный успех от аутсорсинга.

оказаться копирование конкурентами действий компании, но на более качественном уровне и в «быстром исполнении». Конкуренты опередят компанию в достижении новых преимуществ и ограничат рыночный успех от аутсорсинга.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.6 – Карта рисков этапа «Проектирование аутсорсинга»

Номера рисков проставлены в соответствии с данными таблицы 2.6

Таблица 2.6 – Оценка рисков этапа «Проектирование аутсорсинга»

Заинтересованные стороны	Риски проекта аутсорсинга	Подверженность	Вероятность
Совет директоров	1. Возможное вмешательство в аутсорсинговый процесс	Высокая	Низкая
	2. Давление на руководство компании-заказчика	Средняя	Низкая
	3. Неполный учет возможных хозяйственных рисков	Высокая	Высокая
	4. Риск некорректной оценки стратегической важности процессов, передаваемых на аутсорсинг	Высокая	Высокая
Менеджмент	5. Риск саботажа выполнения работ	Средняя	Средняя
	6. Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга	Высокая	Высокая
Внешние консультанты	7. Риск утечки информации	Средняя	Средняя
	8. Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга	Высокая	Высокая
	9. Неполный учет возможных рисков	Высокая	Высокая
Контрагенты	10. Риск ухудшения показателей хозяйственной деятельности	Средняя	Средняя
	11. Риск отказа или не полного принятия результатов функции или процесса, передаваемого на аутсорсинг	Средняя	Низкая

Источник: составлено автором.

Риск саботажа в различной стадии выполнения работ возникает из-за классического сопротивления переменам, когда сотрудники боятся новшеств, даже если они положительны для них. Сопротивление переменам резко возрастает, если они несут ухудшение положения сотрудников (в принятии решений, в распределении ресурсов, в уровне вознаграждения и пр.). Сопротивление может быть неосознанным, что затрудняет выявление причин отставания от графика разработки процесса или получения неприемлемых результатов обоснования эффективности. Серьезные риски для компании создаст вмешательство в процесс планирования аутсорсинга, которое возможно на высших уровнях корпоративного управления (акционеры, совет директоров, единоличный исполнительный орган, правление). На среднем уровне управления компанией также возможно вмешательство в процесс, вызванное стремлением менеджеров заложить потенциальные личные выгоды. Наименьшую значимость для компании имеет риск ухудшения показателей деятельности, причиной которого может стать отвлечение наиболее квалифицированного персонала для разработки проекта.

Оставшиеся 2 риска потенциально возможны, но они маловероятны на этапе проектирования, хотя их необходимо учитывать.

На 2 стадии проведения процесса аутсорсинга нами выявлено пятнадцать рисков. Критичными рисками являются 4 (27,7%), средней критичности – 6 (желтая зона, 40,0%), низкой критичности – 5 (33,3%).

Важнейшими из критических рисков нами определены «Голосование против проекта аутсорсинга» и «Неодобрение проекта аутсорсинга». Эти риски близки, но могут реализовываться на разных уровнях управления. Голосование против аутсорсинга произойдет на общем собрании акционеров и будет окончательным в решении вопроса реструктуризации компании. Все понесенные затраты компании будут отнесены к невозвратным потерям, а сама компания, помимо материальных убытков, понесет имиджевые потери.

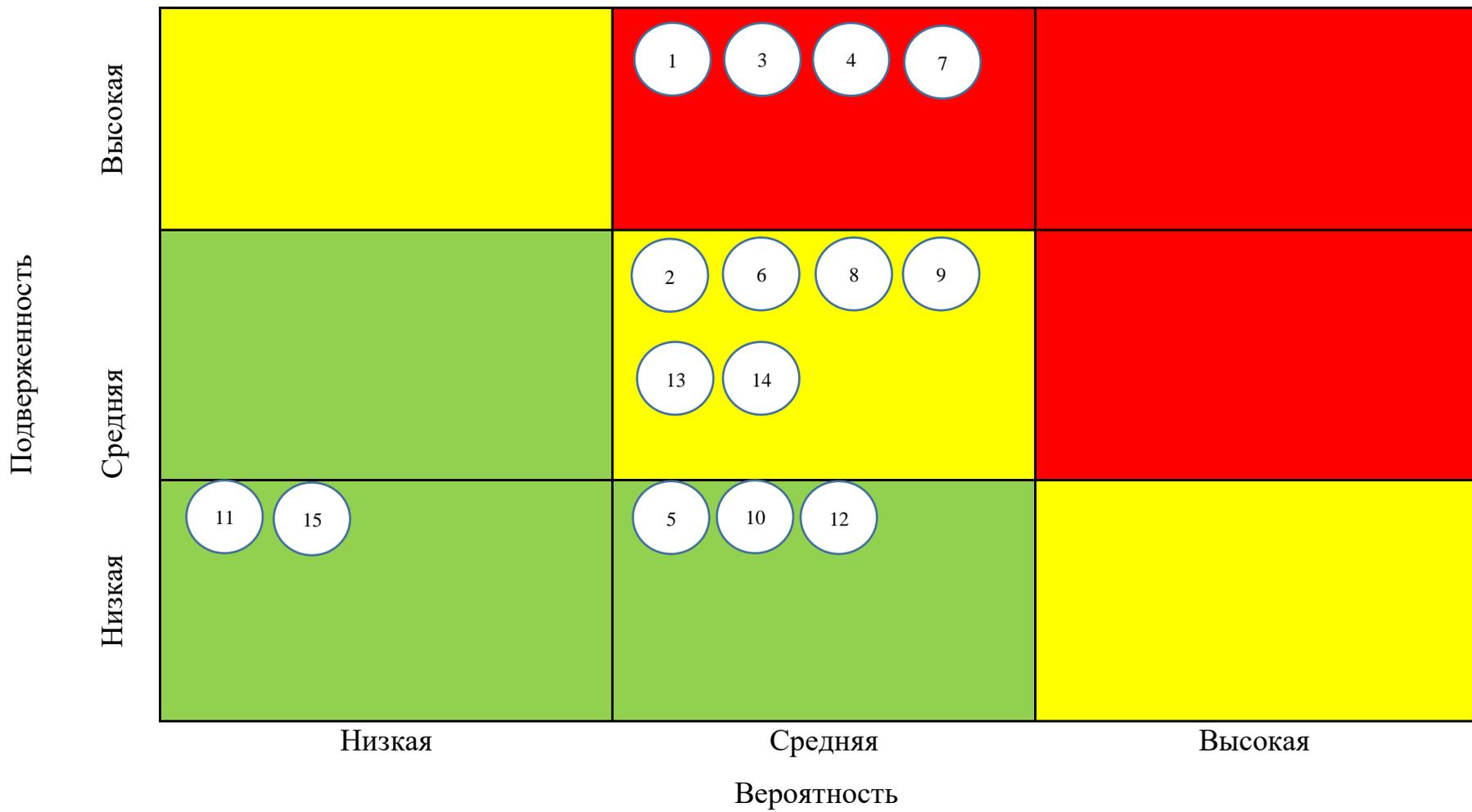
Неодобрение проекта аутсорсинга возможно на среднем и высшем уровнях управления по причине слабого обоснования эффективности проекта, а также ввиду непонимания сути новой технологии.

Специфичный риск может сформироваться от неправомерных действий менеджмента, который, преследуя личные выгоды, может завязать потенциальную эффективность аутсорсинга. Завершает список критических рисков этапа проведения процедуры аутсорсинга риск недооценки стратегической важности процесса, передаваемого стороннему исполнителю. Фактически, этот риск переходит с первого этапа проекта. Неправильная оценка стратегической важности передаваемого процесса повлечет продолжение работ по проекту, что повлечет катастрофические последствия для компании-заказчика аутсорсинга.

В группу средней критичности для компании нами включены пять рисков. Наиболее важным из них является риск продажи акций сторонним инвесторам миноритарными акционерами, которые не согласились с решением общего собрания об одобрении реструктуризации компании путем аутсорсинга. Реализация этого риска снизит доверие к компании, также возможно снижение стоимости акций и потеря стоимости компании в целом.

Вторыми по значимости для компании являются риски этого этапа, связанные с требованиями досрочного погашения обязательств и взыскания задолженностей, что может нарушить ритмичную и плановую работу организации. Другим серьезным риском, способным нарушить работу компании, являются возможные противоправные действия менеджмента разных уровней управления. К таким действиям можно отнести хищения материальных ценностей, вывод части активов, преждевременное раскрытие информации, а также распространение порочащих компанию сведений.

В третью по значимости группу рисков (низкой степени критичности для компании) входят те, которые направлены на препятствия реализации проведению процесса аутсорсинга. Такие действия следует ожидать в первую очередь от конкурентов компаний – участников аутсорсинга. Так как применение аутсорсинга вызвано стремлениями повысить эффективность работы компании, успехи в преобразовании компании вызовут настороженность конкурентов и стремление затормозить развитие заказчика.



Источник: составлено автором.

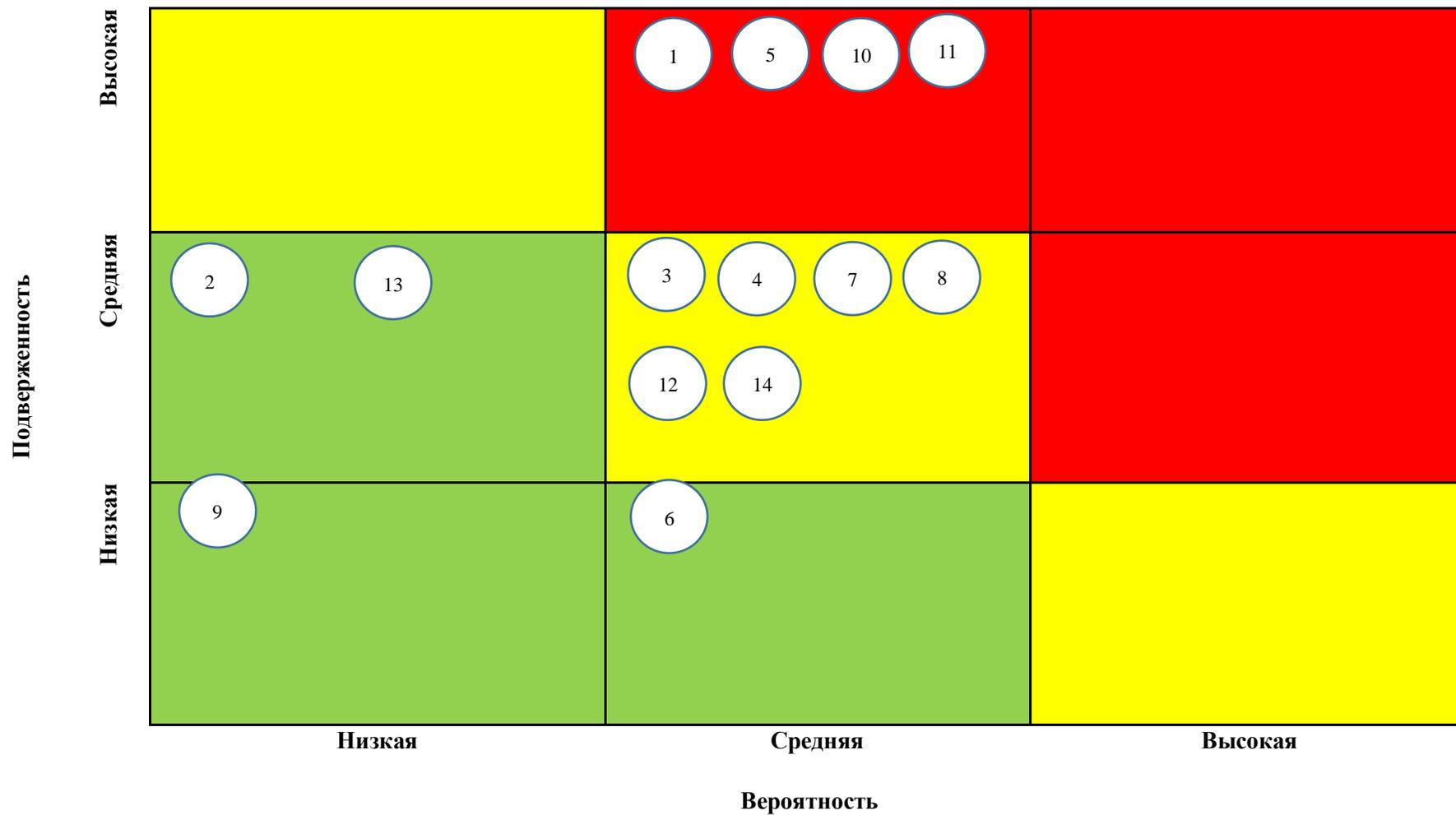
Рисунок 2.7 – Карта рисков этапа «Проведение процедуры аутсорсинга»

Номера рисков проставлены в соответствии с данными таблицы 2.7

Таблица 2.7 – Оценка рисков стадии проведения процедуры аутсорсинга

Заинтересованные группы	Риски аутсорсинга	Подверженность	Вероятность
Акционеры заказчика и аутсорсера	1. Голосование против реализации проекта аутсорсинга	высокая	средняя
	2. Продажа акций сторонним инвесторам	средняя	средняя
Советы директоров заказчика и аутсорсера	3. Неодобрение проекта аутсорсинга	высокая	средняя
	4. Риск некорректной оценки стратегической важности процессов, передаваемых на аутсорсинг	высокая	средняя
	5. Вмешательство в оперативную работу процесса аутсорсинга	средняя	низкая
	6. Давление на менеджмент	средняя	средняя
Менеджмент заказчика и аутсорсера	7. Завышение эффективности проекта аутсорсинга	высокая	средняя
	8. Действия мошеннического характера при реорганизации корпорации	средняя	средняя
Кредиторы компании	9. Предъявление требований о раннем гашении обязательств при реорганизации компании	средняя	средняя
Органы государственной власти	10. Выдвижение дополнительных требований социального характера	низкая	низкая
	11. Создание условий, препятствующих процессу аутсорсинга	средняя	низкая
Конкуренты	12. Создание препятствий процессу аутсорсинга	средняя	низкая
	13. Предложение аутсорсеру более выгодных условий	средняя	средняя
Контрагенты	14. Предъявление к взысканию задолженностей	средняя	средняя
	15. Риск отказа /неприятя результатов процессов, передаваемых на аутсорсинг	средняя	низкая

Источник: составлено автором.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.8 – Карта рисков этапа «Передача процесса аутсорсеру»

Номера рисков проставлены в соответствии с данными таблицы 2.8

Таблица 2.8 – Оценка рисков стадии передачи процесса аутсорсеру

Заинтересованные группы	Риски стадии проекта аутсорсинга	Подверженность	Вероятность
Акционеры	1. Продажа акций сторонним инвесторам	высокая	средняя
	2. Требования выкупа акций	средняя	низкая
Советы директоров	3. Вмешательство в оперативную работу аутсорсинга	средняя	средняя
	4. Давление на менеджмент	средняя	средняя
Менеджмент	5. Завышение эффективности проекта аутсорсинга	высокая	средняя
	6. Мошеннические действия при реорганизации корпорации	низкая	средняя
Кредиторы	7. Предъявление кредиторами требований о досрочном погашении всех обязательств по причине реорганизации компании	средняя	средняя
Органы государственной власти	8. Выдвижение дополнительных условий социального характера	низкая	низкая
	9. Создание условий, препятствующих процессу аутсорсинга	средняя	средняя
Контрагенты	10. Предъявление требований о взыскании задолженностей	высокая	средняя
	11. Требования о перезаключении контрактов	высокая	средняя
Персонал	12. Риск отказа перехода в компанию-аутсорсер	средняя	средняя
	13. Риск увольнений квалифицированного персонала	средняя	низкая
	14. Саботаж новой технологии ведения работ	средняя	средняя

Источник: составлено автором.

Экспертная оценка рисков нуждается в дополнительной проверке экспертных суждений для устранения субъективности/«человеческого фактора» при проведении оценки. В обязательном порядке нужно проверять результаты экспертных оценок методами статистического анализа, базирующимися на методах оценки степени согласованности экспертных суждений. Такими показателями могут быть коэффициент конкордации Кендела и коэффициент ранговой корреляции Спирмэна [146].

Проведенная групповая оценка экспертных мнений считается приемлемой только в случае необходимой согласованности ответов отдельных экспертов (специалистов компании). Статистическая характеристика – меры разброса, применяется для анализа разброса и согласованности экспертных оценок.

В приложении Е отражены результаты проверки экспертных суждений об оценке вероятности и подверженности рискам аутсорсинга, высказанных менеджерами АО «ММК», АО «Полюс Золото» и АО «Техснабэкспорт», основанные на расчете оценки разброса значений:

Коэффициент ранговой корреляции Спирмэна (2.1):

$$\rho = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - x_{ik})^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (2.1)$$

где:  $x_{ij}$  – присвоенный  $i$ -му объекту  $j$ -ым экспертом ранг;  
 $x_{ik}$  – присвоенный  $i$ -му объекту  $k$ -ым экспертом ранг;  
 $d_i$  – присвоенные  $i$ -му объекту разница между рангами.

Коэффициент конкордации Кендела (2.2):

$$\kappa = \frac{12 \sum_{j=1}^m d_j^2}{m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i} \quad (2.2)$$

где  $d_j$  среднего ранга  $j$ -го признака от среднего ранга совокупности, назначенных экспертами  $j$ -му признаку –  $t_q$ .

Проверка оценочных суждений экспертов показала высокий уровень согласованности экспертных оценок. Пример проведения проверки разброса

значений для оценки рисков этапа «Проектирование аутсорсинга» представлен в приложении Е.

С другой стороны, положение аутсорсера на рынке также должно улучшиться, что вызовет ответные меры его конкурентов. Самым простым способом помешать укреплению позиций участников процесса является создание всевозможных помех. Эти риски будут приоритетными на стадии реализации проекта аутсорсинга.

При недостаточном внимании к социальным вопросам при переходе на аутсорсинг серьезные риски могут создать действия государства. На любой стадии проекта государство может потребовать усилить социальную составляющую либо сохранить социальную стабильность в регионе, в том числе, при необходимости, сохранить число рабочих мест. Возможны и другие требования социального характера, возникновение которых надо предусматривать с самого начала формирования проекта.

Остальные выявленные риски не представляют серьезных угроз для развития компании, но все равно подлежат учету. Их формирование связано с плохой организацией работ по реализации аутсорсинга. Риски, присущие завершающему этапу проекта аутсорсинга, во многом аналогичны рискам второго этапа. Но возможно усиление их воздействия на компанию. Нами определены 14 рисков этапа передачи функций аутсорсеру. Действия этапа завершают процесс передачи функций, и у несогласных с решением остается последний шанс что-то изменить. Критическими для компании признаны 28,6% рисков, средней критичности – 42,9%, невысокой критичности – 28,5%.

Среди критичных рисков особое внимание необходимо уделять возможной продаже акций миноритарными собственниками компании, так как это может снизить имидж компании, стоимость акций и уменьшить стоимость самой компании. Вторыми по значимости критическими рисками являются возможные требования о перезаключении контрактов и досрочное взыскание задолженностей. Эффективный аутсорсинг окажет влияние не только на участников процесса, но и на их контрагентов. Если партнеры увидят ухудшение

собственных позиций, то они примут меры по сохранению своего положения на рынке. В крайнем случае, возможен разрыв деловых отношений с участниками аутсорсинга.

Еще один риск присущ всем стадиям реализации проекта реструктуризации – завышение показателей эффективности аутсорсинга. Такие действия возможны как результат осознанного или неосознанного стремления менеджеров достичь личных преимуществ от преобразования компаний. При неудачной системе мотивации искажение результатов возможно в целях получения повышенной премии за реализацию проекта. Это поднимает вопрос о мотивации разработчиков.

На рассматриваемом этапе шесть рисков определены как риски средней критичности. Из них особого внимания заслуживает риск неправомочных действий менеджмента компании-заказчика. Это возможное вмешательство в оперативную работу аутсорсера вплоть до установления за пределами контракта цен на поставляемую продукцию. Создание выгодных условий в одностороннем порядке потребует оказания давления на менеджмент аутсорсера.

Специфические риски могут сформироваться после начала работ по новой технологии. Из-за неопределенности новых условий хозяйствования персонал может оказывать активное сопротивление вплоть до саботажа работ. Если аутсорсинг предусматривает передачу оборудования и части персонала аутсорсеру, то сотрудники могут отказаться переходить на новую работу. Такие отказы особенно вероятны тогда, когда уровень оплаты труда в дочерних обществах определяется в долях от уровня оплаты труда в головной компании.

В качестве рисков невысокой критичности на этапе передачи процесса аутсорсеру нами признаны четыре возможных события. Наиболее опасным из них для компании является риск увольнения квалифицированного персонала. Начало работ по новой технологии повлечет изменение условий труда. Если новые условия приведут к ухудшению положения сотрудников (снизится уровень заработной платы, ухудшатся санитарно-гигиенические условия), то

персонал может покинуть компанию – участника аутсорсинга. При этом организацию покинут самые квалифицированные сотрудники, востребованные на рынке труда, для которых переход в другую компанию не представляется сложным. Этот риск признан самым опасным потому, что с уходом квалифицированного персонала компания теряет не только специалиста, но и компетенции и навыки, которые вырабатываются годами. Специалист может унести с собой и особую информацию, различные ноу-хау, что может парализовать работу организации.

Для сопоставления уровня критичности рисков на разных этапах сведем данные в таблицу 2.9.

Таблица 2.9 – Критичность рисков по этапам проекта

В процентах

Стадии проекта	Доля критичности рисков этапа		
	Критичные риски	Риски средней критичности	Риски невысокой критичности
Проектирование аутсорсинга	50,0	36,3	18,2
Проведение процедуры аутсорсинга	26,7	40,0	33,3
Передача процесса стороннему исполнителю	28,6	42,9	28,5

Источник: составлено автором.

Значительно меньшую критичность имеет риск требования выкупа акций у акционеров, разочарованных в результатах перехода на новую технологию. Низкая критичность этого риска объясняется тем, что большинство требований о выкупе акций будут предъявляться на этапе проведения процедуры аутсорсинга. Достаточно высокую опасность для компании сохранит риск мошеннических действий менеджмента, но уровень его критичности будет значительно ниже, чем при проведении процедуры аутсорсинга. Сохранится и риск выдвижения дополнительных требований социального характера, но уровень его критичности будет невысоким. Проявление этого риска будет следствием недостаточной работы по этому

направлению на предыдущих этапах аутсорсинга.

Согласно данным таблицы 2.9, наиболее критичным является этап проектирования аутсорсинга: допущенные ошибки исправлять будет сложно. Ошибки проектирования проявятся на завершающем этапе передачи процесса.

Оценка рисков аутсорсинга и ранжирование ее результатов по уровням критичности позволят четче организовать работу по снижению воздействия рисков, выявить приоритетные направления управления рисками, уменьшить издержки процесса передачи функций, а также снизить социальную напряженность от преобразования компаний.

### **2.3 Совершенствование подходов к снижению воздействия рисков аутсорсинга**

Вопросы управления рисками в той или иной мере затрагиваются большинством исследователей риск-менеджмента вне зависимости от отраслевой направленности рассматриваемой проблемы. Сфера исследований управления рисками также ограничена интересами и выгодами компании – заказчика аутсорсинга, без учета возможных преимуществ/убытков аутсорсера. Подходы к управлению рисками на первый взгляд разнообразны, но при глубоком анализе оказываются идентичными. Ядро процесса управления рисками составляет перечень методов, рекомендуемых авторами для снижения воздействия рисков на компанию. При этом сами методы называются по-разному, но технико-экономическая суть их не меняется. Количество возможных методов невелико. Т.М. Матаев [77] к методам управления рисками государственно-частного партнерства относит распределение рисков, диверсификацию, лимитирование, резервирование, страхование. Н.А. Рыхтикова [96] определяет следующие методы управления рисками: диссипация (распределение рисков), разделение, резервирование, компенсация,

лимитирование, отказ от риска. В.П. Буянов и др. [33] способы снижения воздействия рисков на организацию объединяют в пять групп: избежание риска, принятие риска на себя, сокращение потерь, трансферт (передача рисков другому субъекту), страхование. Как видно из приведенных перечней, методы управления рисками ограничиваются организационно-экономическими механизмами, применяемыми самими компаниями, а их количество невелико.

Рассмотрим возможность применения известных методов управления рисками для условий аутсорсинга.

Распределение рисков предусматривает передачу ответственности за риск тем участникам процесса, которые могут контролировать его лучше других. Сам процесс аутсорсинга фактически является распределением рисков между компанией-заказчиком и аутсорсером.

Диверсификация рисков рассматривает снижение рисков путем распределения капвложений по различным проектам, не связанным между собой. Этот метод применим лишь для инвестиционных проектов и к аутсорсингу применен быть не может.

Лимитирование рисков основано на ограничении предельной суммы расходов, кредитов, продаж. Метод также эффективен для финансирования инновационных компаний и для аутсорсинга неприменим.

Резервирование предусматривает создание специальных резервов для покрытия ущерба в случае его возникновения. Данный метод для аутсорсинга неприемлем. Аналогичным механизмом является страхование, где за счет специальных фондов выплачивается страховое возмещение возникших потерь.

Отказ от риска требует исключения работ, склонных к риску, из производственного процесса. Исключить что-либо из процесса аутсорсинга невозможно, поэтому этот механизм в рассматриваемой технологии неприменим.

Принятие риска возникает в случае, когда другие методы применить невозможно. Компания полностью принимает ответственность за риск на себя и проводит специальные организационно-экономические мероприятия для

снижения вероятности реализации риска.

Общим для всех подходов является то, что управление рисками начинается с формирования принципов управления рисками. Т.М. Матаев [77] определяет три принципа управления риском: системность, прозрачность и доступность достоверной информации. Н.А. Рыхтикова [96] основными принципами управления рисками полагает финансирование рисков и экономическое стимулирование их уменьшения, ответственность руководства и четкость политики и механизмов управления рисками, координируемый контроль рисков по всем подразделениям. С учетом специфики аутсорсинга как механизма реструктуризации компаний-участников, нами предлагаются следующие принципы управления рисками аутсорсинга.

1. Системность, позволяющая выявлять релевантную информацию о рисках всех участников аутсорсинга, устранять негативные явления, формируемые при реализации рисков.

2. Симметричность, предусматривающая равноправие участников аутсорсинга в процессе и в управлении рисками, что обеспечивает равноправие отношений.

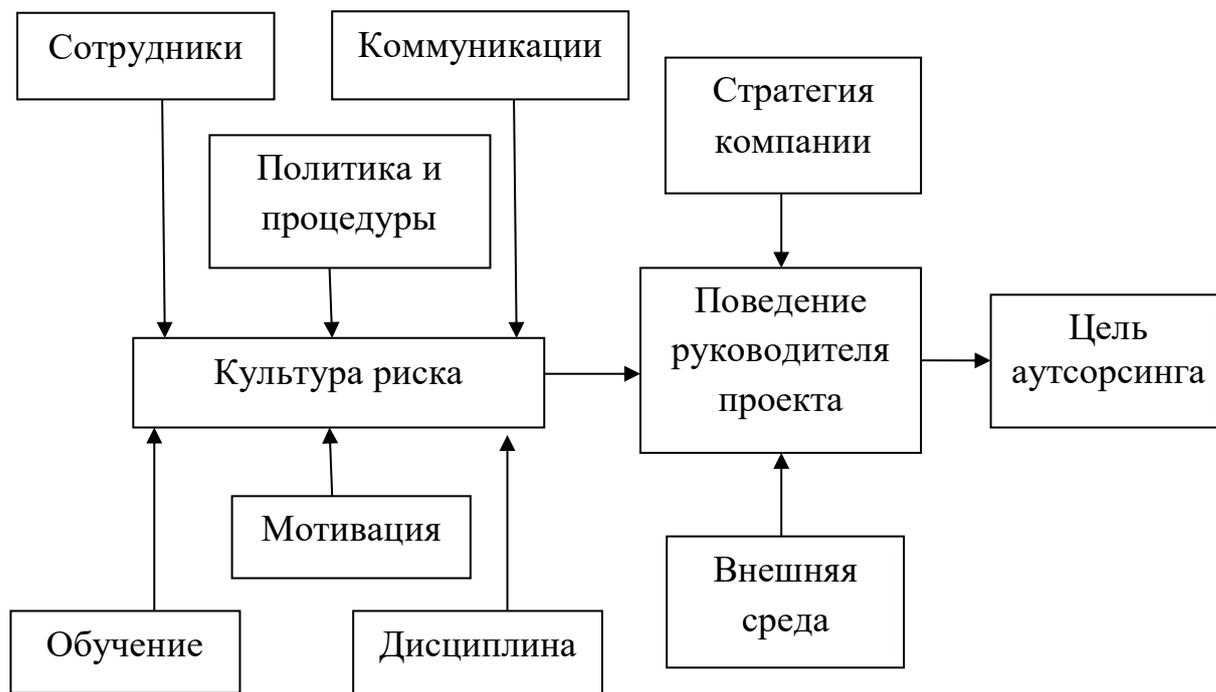
3. Развитие культуры риска.

Наиболее проблемным принципом является развитие культуры риска. Основой культуры риска является различное отношение к рискам сотрудников и менеджеров разных компаний, а также непоследовательный выбор менеджерами решений, сопряженных с риском [50]. Культура риска показывает, насколько менеджеры готовы принять риск, полагаясь на инстинкт и опыт, а также на соответствующие нормы, определенные корпоративной культурой (рисунок 2.9).

Высокая культура риска в сочетании со стратегией организации и факторами внешней среды формирует определенное поведение руководителей как компании, так и проекта. Именно поведение руководителей позволяет достичь целей, стоящих перед компанией. Фактически высокая культура риска определяет восприятие рисков персоналом и готовность планировать и реализовывать риск-ориентированные программы и проекты. Рассматривая культуру риска, необходимо в значительной

степени учитывать субъективные моменты, которые влияют на управление риском.

Часть факторов, влияющих на восприятие риска, представлена в таблице 2.10.



Источник: составлено автором на основе [50].

Рисунок 2.9 – Влияние культуры риска на формирование цели аутсорсинга

Таким образом, эффективность управления рисками будет определяться соблюдением принципов, в том числе развитием культуры рисков, что должно быть заложено в программы и алгоритмы проведения аутсорсинга.

Недостатком известных подходов управления рисками является то, что в большинстве из них предлагаемые меры ограничиваются перечислением и кратким описанием методов управления рисками, но не приводятся механизмы оценки эффективности управления рисками. Рассматривая управление рисками как проект, оценку эффективности сводят к оценке показателей эффективности проектов (Чистая приведённая стоимость (NPV) проекта, дисконтированного срока окупаемости проекта и т. п.), которые рассчитываются с использованием экономико-математических методов оценки проектов. Широкое распространение для оценки показателей эффективности проекта с учетом рисков получили следующие экономико-математические методы: метод сценарного анализа, метод анализа чувствительности к ключевым драйверам неопределенности проекта и метод имитационного

моделирования. Данный инструментарий позволяет, базируясь на выявленных оцененных рисках, принимать обоснованные решения об инициации проекта или о направлении проекта на доработку (отказе от проекта) или реализации проекта, т. е. использовать способ либо принятия риска, либо отказа от него, при этом решение нужно принять на базе анализа методов оценки проектов, который учитывает рискованность. В проектах аутсорсинга такие методы применимы только на этапе проектирования передачи функций.

Таблица 2.10 – Факторы, влияющие на восприятие риска

Факторы	Описание
Индивидуальность в восприятии риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стремление к сенсации – возникает в процессе приобретения опыта, жажде новых ощущений при отсутствии сдерживающих факторов. Приводит к принятию опасных и необоснованных решений;</li> <li>- самодовольство – излишняя беззаботность при принятии решений в незнакомой ситуации либо, наоборот, чрезмерная осторожность при управлении хорошо знакомыми рисками;</li> <li>- заикленность на идее – фанатичное следование единственному варианту при упорном игнорировании других возможностей</li> </ul>
Восприятие убытков и прибылей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- восприятие и оценка баланса убытков и прибылей влияет на готовность сотрудника принять риски: при явной выгоде расположенность рисков снижается. При наличии убытков сотрудники более расположены к риску (ситуация, когда нечего терять);</li> <li>- индивидуальное восприятие, что считать риском, а что – убытком</li> </ul>
Фактор страха	Насколько сотрудник боится негативного результата
Фактор контроля	Насколько сотрудник может контролировать события. При высоком уровне контроля восприятие риска увеличивается
Психологически е предубеждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чрезмерный оптимизм как результат преувеличения своих способностей влечет ожидания значительно лучших результатов, чем при непредвзятой оценке;</li> <li>- игнорирование предупреждающих сигналов как результат самонадеянности;</li> <li>- неверное толкование собственного опыта;</li> <li>- самонадеянность, проявляющаяся в недооценке маловероятных и форс-мажорных событий;</li> <li>- предвзятость – склонность обращать внимание на информацию, которая подтверждает нашу точку зрения, отвергая без рассмотрения противоположные</li> </ul>

Источник: составлено автором.

В соответствии с общенаучным подходом, оценка эффективности аутсорсинга на первоначальном этапе (этапе проектирования) может быть определена как соотношение затрат и результатов, которые, предположительно,

могут быть достигнуты в ходе аутсорсинга (2.3):

$$(\Theta = P/Z), \quad (2.3)$$

где: P – стоимостное (денежное) выражение результатов проекта аутсорсинга;  
Z – общая сумма затрат.

Достаточно сложно при этом комплексно измерить (оценить) цель и ее соотношение с затратами на аутсорсинг.

Оценку наиболее известных подходов к оценке эффективности проектов приводит Э.И. Крылов (подход Э.И. Крылова) [63].

#### 1. Статические (недисконтные) способы:

- расчет сроков окупаемости проекта;
- определение нормы прибыли на капитал;
- расчет денежного потока проекта (cash-flow);
- оценка эффективности операционных затрат на выпуск продукции;
- выбор варианта инвестирования, основанный на сравнении отдачи на инвестиции в проект.

Данные инструменты базируются на прогнозных и фактических данных о затратах на выпуск продукции, величине капитальных затрат, прогнозах маржинальности выпускаемой продукции. Первые – статические, у которых не дисконтируют показатели оценки эффективности проектов аутсорсинга, являются одновременно ясными и показательными, при этом являются достаточно верхнеуровневыми, приближенными. Они не базируются на оценке временной стоимости денег и влиянии их на денежный поток от проекта. По итогам оценки данных показателей результаты применяются в качестве приблизительных оценок и при определении критериев для оценки первоначальных вложений в проект, которые рассчитаны на срок от одного года до двух – четырех лет, либо когда оценку эффективности проекта аутсорсинга проводят на первоначальном этапе оценки, когда необходимо принять решение, нужно ли инициировать проект или отказаться от него либо направить проект на доработку.

2. Методы, с помощью которых происходит дисконтирование или рассчитываются формулы с учетом ставки дисконта, позволяют полностью исключить проблемы первых, простых способов анализа – невозможности учета денежных поступлений в будущем по отношению к текущему временному периоду – и выдать понятный расчет эффективности проектов аутсорсинга, в том числе и тех, которые связаны с финансовыми вложениями на длительный срок. К ним относятся следующие методы:

- внутренней нормы;
- чистой дисконтированной стоимости проекта аутсорсинга;
- расчета индекса доходности проекта аутсорсинга;
- расчета дисконтированного срока окупаемости проекта;
- аннуитетов проекта аутсорсинга.

Применение данных методов позволяет анализировать денежные поступления и платежи, которые осуществляются в ходе реализации проекта аутсорсинга в течение срока жизни проекта. Интерпретация результатов данных методов и разъяснение результатов оценки показателей и их непосредственного использования требуют от менеджмента определенных знаний и опыта использования данных инструментов экономико-математического анализа.

К недостаткам представленных выше методов можно отнести наличие требований к информации, используемой для проведения оценки проектов аутсорсинга, которые можно выполнить, используя методы проверки корректности экспертной оценки допущений, используемых при расчете показателей. Так как для оценки показателей проектов с учетом рисков отсутствует полный объем статистической информации, т. е. невозможно обойтись без использования экспертной оценки для расчета показателей проектов, требуется тщательная проверка данной экспертной информации. В случае если экспертная оценка будет некорректна и проведена без соответствующей проверки «сходимости» экспертных суждений, результаты оценки проекта аутсорсинга могут быть существенно искажены, что приведет к неправильной оценке как рисков проекта аутсорсинга, так и непосредственно

показателей эффективности проекта. При этом следует отметить, что отказ от учета рисков и связанных с их реализацией колебаний показателей эффективности проектов существенно исказит результаты оценки показателей проектов. т.к. не будет учитывать неопределенность, которая присуща любому проекту аутсорсинга. Очень важно при расчете показателей проектов учесть все драйверы неопределенности проекта аутсорсинга, связанные как с влиянием регулирующих органов, так и с возможными действиями контрагентов (и покупателей, и поставщиков), конкурентов и пр.

Риск проекта определяют именно факторы неопределенности, к ним можно отнести опасность недополучения доходов, появление дополнительных расходов, потерю ресурсов и др. При оценке долгосрочных проектов возникает необходимость прогноза на длительный период времени поведения множества факторов риска и неопределенности как внешней, так и внутренней среды компании, при этом результат может быть только приближенным (не одно детерминированное число, а диапазон значений, границы которого определяются расчетами). В результате возникают проблема обработки разнородной информации и одновременного ее использования и проблема синхронизации информации и ее обобщения в единый формат изложения.

Третья группа методов оценки эффективности проектов – это методы, учитывающие риск-факторы в условиях непостоянной и изменяющейся среды:

- метод корректировки ставки дисконтирования;
- метод дерева решений;
- метод достоверных эквивалентов;
- метод теории игр;
- метод чувствительности показателей эффективности (IRR, NPV и пр.);
- метод сценарного анализа;
- имитационное моделирование (метод Монте-Карло).

Реализация проектов аутсорсинга является одним из наиболее сложных видов деятельности по реструктуризации компании, т.к. сами результаты проектов аутсорсинга существенно отдалены от точки принятия решений о

начале проекта, что требует повышения качества планирования результатов проекта и учета всех рисков, влияющих на реализацию проекта. Поэтому критерий принятия решений по аутсорсингу сформулируем следующим образом: проект аутсорсинга может считаться эффективным при достижении баланса рисков и доходностей в приемлемом для руководителей соотношении и в случае, если расчет эффективности проекта аутсорсинга имеет следующий вид (2.4):

$$\text{Эффективность проекта аутсорсинга} = \{\text{Риск; Доходность}\} \quad (2.4)$$

Таким образом, расчет эффективности проекта аутсорсинга необходимо проводить в несколько этапов:

1 этап: проведение анализа рентабельности и доходности проекта аутсорсинга с помощью показателей его эффективности;

2 этап: проведение анализа рискованности проекта аутсорсинга путем качественной и количественной оценки рисков проекта.

В таблице 2.11 представлены методы управления рисками на этапе проектирования аутсорсинга.

На этапе проектирования проекта аутсорсинга с целью принятия положительного решения по проекту либо отказа от него необходимо идентифицировать и оценить все возможные риски, которые могут оказать воздействие на результаты проекта аутсорсинга, с помощью инструментов качественной оценки.

По результатам качественной оценки рисков менеджмент получает приоритизированный перечень рисков, из которого можно выбрать наиболее значимые риски для их дальнейшего анализа и количественной оценки рисков проекта с целью митигации риска неполной/некорректной оценки показателей проекта для принятия решения о его инициации или отказе от проекта.

Таблица 2.11 – Методы управления рисками на этапе «Проектирование аутсорсинга»

Риски на этапе проектирования аутсорсинга	Методы управления
Риск утечки информации	Введение режимов категорирования информации, в т.ч. режима служебного пользования, режима КТ (коммерческой тайны). Доступ к информации по проекту предоставляется только ограниченному кругу лиц
Риск некорректного выполнения обоснования эффективности проекта аутсорсинга	Проведение оценки показателей эффективности проекта с учетом выявленных драйверов рисков. Отказ от проекта с высоким риском или принятие рисков (для проектов с высокой доходностью)
Неполный учет возможных рисков	Организация процесса полной идентификации рисков и их оценки и приоритизации

Источник: составлено автором.

Количественная оценка является инструментом первичной приоритизации рисков проекта аутсорсинга, т. е. она позволяет выявить наиболее существенные риски, которые могут повлиять на результаты проекта аутсорсинга. Проведение количественной оценки рисков проекта необходимо и целесообразно для квантификации влияния рисков на показатели эффективности проекта, т. е. уточнения их влияния и повышения качества прогнозирования результатов проектов аутсорсинга, чтобы уже на этапе «Прогнозирование аутсорсинга» определить, нужно ли выводить функцию на аутсорсинг или целесообразно оставить ее в контуре компании.

Существует инструментарий проведения количественного анализа, позволяющий математическим способом оценить отклонение от результатов проекта аутсорсинга, т. е. оценить его риск. Применение показателей оценки эффективности проектов аутсорсинга базируется на предположении, что вся информация, используемая для расчета показателей проекта, детерминирована, но при этом следует отметить, что данная информация используется с существенными допущениями о среднерыночных прогнозах цен, стоимости затрат на производство продукции и пр., и без оценки рисков

возможных колебаний данных показателей невозможно качественно провести оценку показателей проекта аутсорсинга.

Описанный анализ методов оценки рисков проектов аутсорсинга в условиях неопределенности показывает, что методы количественной оценки стремятся устранить неопределенность из финансово-экономической модели оценки либо ее формализовать и снизить, при этом следует отметить, что неопределенность является постоянным спутником всех прогнозов и необходимо учитывать ее при построении любых финансово-экономических моделей.

Опыт отечественных и зарубежных исследователей свидетельствует о том, что необходимо использовать именно риск-ориентированный подход к оценке проектов, в том числе проектов аутсорсинга. Такой подход позволяет:

1. Систематизировать в понятной форме неоднородные данные и информацию, что повысит качество и достоверность получаемых выводов для принятия решений.

2. Поможет сформировать полный спектр всех возможных сценариев, а не только пограничных значений.

3. Не требует точного (с небольшими отклонениями) применения получаемых результатов, что в условиях неопределенности и недостаточности информации делает подход потенциально используемым.

Следующий этап проекта аутсорсинга – проведение процедуры аутсорсинга. На данном этапе ключевые риски – это риски, связанные с действиями стейкхолдеров, акционеров, кредиторов, конкурентов, менеджеров и т. д.

Действия стейкхолдеров порождают ряд ключевых рисков, представленных в таблице 2.12.

Для митигации данных рисков необходимо организовать работу с каждой из групп стейкхолдеров.

Таблица 2.12 – Методы управления рисками на стадии «Проведение процедуры аутсорсинга»

Заинтересованные группы	Риски аутсорсинга	Методы управления рисками
Акционеры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Голосование против реализации проекта аутсорсинга.</li> <li>2. Продажа акций сторонним инвесторам</li> </ol>	Разъяснение целей аутсорсинга
Советы директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неодобрение проекта аутсорсинга.</li> <li>2. Риск некорректной оценки стратегической важности процессов, передаваемых на аутсорсинг.</li> <li>3. Вмешательство в оперативную работу процесса аутсорсинга.</li> <li>4. Давление на менеджмент</li> </ol>	<p>Формализация деятельности по аутсорсингу, формирование системы распределения рисков между компанией и аутсорсером, а также распределение полномочий и ответственности за принятие решений об аутсорсинге.</p> <p>Разъяснение совету директоров целей аутсорсинга</p>
Менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завышение эффективности проекта аутсорсинга.</li> <li>2. Мошеннические действия при реорганизации корпорации</li> </ol>	<p>Формирование риск-ориентированного внутреннего контроля, перераспределение ответственности и полномочий по принятию решений об аутсорсинге.</p> <p>Выбор эффективных методов оценки показателей проекта.</p> <p>Закрепление в договорах распределения рисков между компанией и аутсорсером</p>
Кредиторы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предъявление требований о срочном выполнении обязательств при аутсорсинге</li> </ol>	Гарантирование финансовым партнерам – кредиторам выполнения всех обязательств после реорганизации в форме аутсорсинга
Органы государственной власти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание условий, затрудняющих процесс аутсорсинга</li> </ol>	Переговоры с органами государственной власти, разработка социальных гарантий для персонала предприятия после передачи функции на аутсорсинг
Конкуренты	Предложение более выгодных условий для аутсорсера	Мониторинг действий конкурентов, переговоры с конкурентами
Контрагенты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предъявление к взысканию задолженностей.</li> <li>2. Риск претензий контрагентов в связи со снижением качества результатов процесса, выведенного в аутсорсинг</li> </ol>	<p>Выдача гарантий контрагентам о выполнении всех обязательств после аутсорсинга.</p> <p>Разработка маркетингового плана замены в экстренном порядке контрагентов (заключение «спящих» контрактов с новыми контрагентами)</p>

Источник: составлено автором.

С акционерами, менеджерами, органами государственной власти необходимо наладить коммуникации, разъясняющие задачи аутсорсинга, его положительные стороны для данных групп. Кредиторам и деловым партнерам компании нужно гарантировать выполнение всех условий контрактов и обязательств, которые передают на аутсорсинг. Конкуренты – это одна из самых опасных групп на этой стадии, риски влияния конкурентов возможно снижать только путем мониторинга их действий и строгого соблюдения режима секретности на всех стадиях аутсорсинга.

На всех этапах процесса аутсорсинга возможны неправомочные действия менеджеров, т. е. мошенничество, поскольку именно мошенничество может нанести наиболее серьезный ущерб компании.

Для решения задач проектов аутсорсинга необходимо формировать подход к риск-ориентированному контролю за процессом, который передают на аутсорсинг, т.к. ключевыми рисками этого этапа являются риски мошеннических действий руководителей (работников) и неопределенность в выборе подходов к управлению компанией, которые устраивали бы руководителей.

Основная цель следующего этапа – защита акционеров от мошенничества руководителей компании и формирование системы внутреннего контроля за системой управления компании, которая будет соответствовать ожиданиям и целям, установленным в управляющей компании.

Для финальной стадии «Проведение процедуры аутсорсинга» ключевые методы митигации рисков представлены в таблице 2.13.

Развитие процесса аутсорсинга показывает, что мошеннические действия руководителей и персонала постоянно сопутствуют всем областям экономики предприятия и зачастую принимают формы, которые сильно влияют на финансово-хозяйственную деятельность организации. Формирование и совершенствование риск-ориентированной системы внутреннего контроля за процессами, переданными на аутсорсинг, позволяет существенно сократить риск мошеннических действий со стороны компании-аутсорсера.

Таблица 2.13 – Методы управления рисками на стадии «Передача процесса аутсорсеру»

Заинтересованные группы	Риски аутсорсинга	Методы управления рисками
Акционеры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Голосование против реализации проекта аутсорсинга.</li> <li>2. Продажа акций сторонним инвесторам</li> </ol>	Разъяснение целей аутсорсинга
Советы директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неодобрение проекта аутсорсинга.</li> <li>2. Риск недооценки важности процесса, передаваемого в аутсорсинг.</li> <li>3. Вмешательство в оперативную работу процесса аутсорсинга.</li> <li>4. Давление на менеджмент</li> </ol>	Контроль распределения рисков между компанией и аутсорсером, контроль распределения полномочий и ответственности за принятие решений об аутсорсинге
Менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завышение эффективности проекта аутсорсинга.</li> <li>2. Мошеннические действия при реорганизации корпорации</li> </ol>	Выполнение системы внутреннего контроля, контроль распределения полномочий и ответственности за принятие решений об аутсорсинге. Закрепление в договорных отношениях распределения рисков между компанией и аутсорсером
Кредиторы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предъявление обязательств о срочном погашении обязательств при передаче процесса на аутсорсинг</li> </ol>	Выдача гарантированных обязательств кредиторам по выплатам после проведения аутсорсинга
Органы государственной власти	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание препятствий передаче функции в аутсорсинг</li> </ol>	Переговоры с органами государственной власти о гарантиях после проведения аутсорсинга
Контрагенты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предъявление к взысканию задолженностей.</li> <li>2. Риск предъявления требований от контрагентов при снижении качества после передачи услуг на аутсорсинг</li> </ol>	Выдача гарантированных обязательств контрагентам о выполнении обязательств после аутсорсинга. Разработка маркетингового плана поиска новых контрагентов (подписание «спящих» договоров)
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Риск отказа перехода в компанию-аутсорсер.</li> <li>2. Риск неприятия новой корпоративной культуры</li> </ol>	Разработка социального пакета для работников предприятия при передаче персонала на аутсорсинг. Реализация программы обучения сотрудников

Источник: составлено автором.

Основным подходом к организации системы внутреннего контроля является постоянное превентивное выявление всех потенциальных рисков их факторов.

Как правило, симптомы совершения мошеннических действий необходимо искать как в первичных документах и в учетных регистрах, так и в слабости внутрикорпоративного контроля или в усложненной организационной структуре.

Последствия мошенничества влияют на показатели финансово-хозяйственной деятельности компании, несут репутационные риски для организации: отказ от контрактов; рост цен на закупаемую продукцию, т. е. влияют на показатели, которые способны сократить доходность компании и ее рыночную стоимость.

Таким образом, управление рисками аутсорсинга должно строиться на принципах системности, симметричности, культуры риска и включать общепринятые методы. Оценка эффективности управления рисками аутсорсинга должна проводиться по специальной методике, основанной на оценке доходности и качественной и количественной оценке рисков.

## **Выводы по 2 главе**

Риски аутсорсинга целесообразно рассматривать по стадиям процесса: проектирование аутсорсинга, проведение процедуры аутсорсинга и передача процесса аутсорсеру. Идентификацию рисков необходимо проводить на основании планируемых действий сторон, заинтересованных в компании. На каждом этапе аутсорсинга состав заинтересованных сторон будет существенно меняться. Оценка рисков аутсорсинга также проводится по этапам процесса передачи функций стороннему исполнителю.

Риски могут быть классифицированы по многим признакам, в том числе по отношению к участникам процесса передачи функций стороннему исполнителю. Так как аутсорсинг предполагает взаимную выгоду всех участников процесса, механизм управления рисками должен распространяться также на всех участников. Механизмов управления рисками немного, но необходимо обоснование применимости конкретного механизма в условиях аутсорсинга. Управление рисками аутсорсинга основывается на принципах системности, симметричности и культуры риска. Культура риска формируется и действует на подсознательном уровне, но ее можно и нужно развивать. Культура риска в совокупности с действием факторов внешней среды и действующих в компании стратегий, правил и стандартов определяет поведение менеджеров, их действия в процессе управления рисками аутсорсинга.

Выявление и ранжирование рисков аутсорсинга, связанных с действиями заинтересованных сторон проекта аутсорсинга, позволяет сконцентрировать усилия на управлении наиболее значимыми рисками и разработать меры по управлению ими. Подробный анализ таких мер проведен в третьей главе работы.

Экспертная оценка рисков нуждается в дополнительной проверке экспертных суждений, в обязательном порядке нужно проверять результаты экспертных оценок методами статистического анализа, базирующимися на методах оценки степени согласованности экспертных суждений. Такими показателями могут быть коэффициент конкордации Кендела и коэффициент ранговой корреляции Спирмэна.

## ГЛАВА 3

# РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ АУТСОРСИНГА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

### 3.1 Критерии эффективности аутсорсинга

Ключевым условием начала проекта аутсорсинга является качественное обоснование его эффективности, в первую очередь для компании, передающей функции стороннему исполнителю. Для этого необходимо выявить, какие собственные проблемы планирует решить заказчик аутсорсинга, какие цели он ставит. В научной литературе приведено много подходов к оценке последствий аутсорсинга, но их обобщение и систематизация отсутствуют.

Одной из возможных причин, сдерживающих развитие аутсорсинга в России, является слабое обоснование эффективности технологии, критериев обоснования проекта реструктуризации и возможных выгод для компании-заказчика. Исследователи аутсорсинга сосредотачиваются на преимуществах, которые дает этот механизм для заказчика, передающего на сторону отдельные процессы или функции для их исполнения. Интересы и выгоды принимающей функции стороны рассматриваются очень слабо. Априори подразумевается, что принимающая функции организация-аутсорсер всегда получает выгоды за счет стабильного заказа и гарантированного сбыта. То есть, несмотря на утверждения, что аутсорсинг выгоден обоим участникам, проводимые оценки односторонни. Также слабо исследованы негативные последствия аутсорсинга и одновременное влияние аутсорсинга на всех участников. Между тем передача отдельных функций стороннему исполнителю эффективна только при условии, что имеется рынок выполнения таких услуг, что предотвращает монополизацию поставок, снижение качества поставок и увеличение издержек.

А.М. Выжитович [36] полагает, что основными критериями эффективности

передачи функций являются возможность полностью сосредоточиться на основном бизнесе, избавиться от многочисленных задач, которые возникают по ходу работы. Признавая такой подход, тем не менее, необходимо отметить, что такие критерии сложно определить в количественных показателях, и еще сложнее выявить повышение эффективности деятельности. Предлагаемые критерии прямо не приводят к конечным выгодам компании (повышение эффективности процессов, расширение продуктовой линейки, снижение затрат и т. п.).

Р.В. Федоренко [109] в качестве критериев эффективности аутсорсинга предлагает сокращение затрат и активизацию бизнес-процессов, а также уменьшение воздействия рисков на компанию-заказчика. В результате компания получает возможность провести диверсификацию в новые сферы бизнеса либо усиление собственных слабых позиций. К критериям эффективности Р.В. Федоренко также относит экономию времени и возможность более качественно решать вопросы производственной деятельности при помощи профессионалов. Такой подход определяет эффективность передачи на аутсорсинг только вспомогательных функций, так как исполнение основных собственными силами компании будет, безусловно, качественнее [108]. Оценить эффективность передачи функций по критериям Р.В. Федоренко достаточно сложно, так как они носят качественный характер. Более того, последствия аутсорсинга при реализации таких критериев всегда будут выражаться в количественных показателях, которые легко определить, но которые автор методики не показывает.

О.В. Лобанов [152] отмечает, что критериями эффективности деятельности любого предприятия, в том числе реструктуризации, являются затраты на коммерческую деятельность и на управление непрофильными активами.

Б. Д. Хейвуд [117] определяет в качестве критериев эффективности аутсорсинга сокращение времени и экономию ресурсов для исполнения основной деятельности, а также ту пользу, которую может принести компании исполнение сторонней организацией неосновных, но не менее важных для деятельности функций.

Аутсорсинг в настоящее время активно используется отечественными

компаниями, при этом следует отметить, что недоверие и настороженность у руководителей и персонала компаний к аутсорсингу остается. Передача функций для исполнения сторонней организации пугает руководителей возможной потерей контроля за производственными процессами и слабым научно-методическим обоснованием технологии. Персонал компании опасается изменений и перемен, которые приносит аутсорсинг, так как реализация проекта по передаче некоторых процессов и функций на аутсорсинг третьей стороне может привести к потере работы персоналом компании, что может быть значимо для региона где функционирует компания, это с высокой вероятностью вызовет противодействие как органов государственной власти так и общественности региона, а не только персонала компании. Но тем не менее в практике отечественных компаний уже накоплен достаточно обширный опыт передачи функций на аутсорсинг, а также оценки эффекта от применения таких управленческих технологий. Применяемые и изученные методы оценки эффекта от передачи функций на аутсорсинг достаточно схожи: оценка строится на явных выгодах (чаще для заказчика) передачи функций и процессов третьей стороне: концентрации на основных видах деятельности, оптимизации структуры компании, снижении издержек производства, уменьшении численности персонала компании, повышении качества продукции и других. Выгоды принимающей стороны – аутсорсера практически не рассматриваются.

Так, И.В. Петрова [91] в качестве критериев эффективности аутсорсинга определяет сокращение затрат компании-заказчика на основные и вспомогательные средства производства, на персонал, в том числе сезонный, на производство продукции и оказание услуг, передаваемых на аутсорсинг, на производственные площадки. Интегральным критерием эффективности аутсорсинга выбрано отношение затрат на содержание собственного производства для выпуска продукции или услуг и расходом на приобретение этой же продукции у компании-аутсорсера. Если такое соотношение составляет больше единицы, то аутсорсинг считается эффективным. В основу такой оценки И.В. Петровой выбраны показатели, расчет которых не требует больших трудозатрат и эти показатели быстро с высоким уровнем достоверности возможно рассчитать на этапе начала проектирования

аутсорсинга компании. Можно отметить, что такой предлагаемый подход к расчету эффективен на начальном этапе реструктуризации компании. Разработанный И.В. Петровой методический подход к определению эффективности передачи процессов на аутсорсинга основан на отраслевых особенностях аутсорсинга и учитывает отраслевые преимущества аутсорсинга, в качестве базы исследования выбраны компании занимающиеся швейным производством, что определило выбор критериев для оценки эффективности аутсорсинга.

В.А. Плотниковым и А.Х. Курбановым [64] разработан более общий подход к оценке эффективности аутсорсинга, который не связан с конкретными отраслями промышленности. Они предлагают оценивать отношения возникающие при передаче процессов на аутсорсинг на основании оценки реализации потенциала системы обслуживания потребителей, достигаемого при аутсорсинге; соответствия объемов предоставленных работ/услуг и качества обслуживания клиентов и потребителей; своевременности оказания услуг по договору аутсорсинга; по экономичности предоставления услуг аутсорсинга. Произведение четырех критериев оценки эффекта от аутсорсинга дает «интегральный критерий эффекта удовлетворенности обслуживания заказчика». Проведение анализа выбранных критериев и подхода предложенного авторами показывает, что данный метод позволяет оценивать эффект организации процесса аутсорсинга в целом по компании или группе компаний. Этот механизм является эффективным на последующих – завершающих стадиях проведения аутсорсинга: «оценка эффективности аутсорсинга» и «внедрение аутсорсинга». Эти же авторы рассматривают и другой метод оценки эффективности аутсорсинга, базирующийся на механизме дезинтеграции процессов передаваемых на аутсорсинг. При оценке механизма дезинтеграции процессов передаваемых на аутсорсинг авторы предлагают сопоставлять эффект, который будет получен от передачи процессов на аутсорсинг (реализации проекта перехода на аутсорсинг), с расходами на реализацию данного проекта. В случае если дельта между дополнительным полученным эффектом и затратами на проект будет положительной - передача процесса на аутсорсинг будет считаться эффективной.

Н.К. Моисеева и коллектив авторов. [84] считают, что эффекты при передаче компании на аутсорсинг складываются из косвенных и прямых составных частей эффекта. Косвенная составляющая эффекта достигается за счет концентрации внимания на более быстрой реакции на изменения внешней среды, фокусировки внимания на основных бизнес-процессах компании, на сокращении персонала компании, гарантиях профессиональной ответственности работников и т. п. Прямой эффект суммируется из снижения затрат на производство выпускаемой продукции и оказание услуг, сокращение логистических издержек, сокращение объемов связанного рабочего капитала, увеличение текущей ликвидности и ряде других. Предложенный подход к оценке эффекта передачи процессов на аутсорсинг преимущественно разработан для логистических компаний, что отражено в выборе критериев оценки эффекта, в частности, учете изменения транспортных расходов.

М.Ю. Савельева и Ю.В. Савельева [97] предлагают оценивать эффективность аутсорсинга по финансовым показателям, достигаемым при передаче функций стороннему исполнителю. В качестве интегрального показателя эффективности предлагается «сравнительный эффект аутсорсинга» (СЭА), учитывающий изменение величины стоимости компании.

Многие авторы в публикациях ограничиваются только перечнем критериев, на основании которых можно прямо оценить экономическую эффективность аутсорсинга, не приводя при этом механизма оценки. Как правило, учитывается снижение расходов, повышение качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг, повышение ритмичности поставок, оптимизация персонала компании и др. Известные механизмы определения эффективности аутсорсинга ориентированы на отраслевую специфику компаний и отражают результаты оперативной деятельности компании в краткосрочной перспективе. В этих механизмах предусматривается оценка эффектов от аутсорсинга на основе экономических и технических показателей, которые преимущественно описывают экономический эффект передачи процессов и функций третьему лицу, а также характеризуют качество организации проектирования аутсорсинга. Выбор критериев эффективности в таких методиках обусловлен задачами, которые призван решать аутсорсинг, но главная

задача коммерческой структуры – повышение стоимости организации – почти не учитывается. В рассматриваемых подходах не достаточно полно учитывается неопределенность и риски, а также последствия их наступления, которые могут существенно изменить плановые результаты аутсорсинга для каждого участника процесса аутсорсинга. Риски и неопределенности, влияют на результаты любого проекта на всех стадиях его реализации, что приводит к отсутствию уверенности участников в достижении своих целей, которые для них определены при первоначальном планировании проекта, а фактически полученные результаты могут существенно отличаться от первоначальных заявленных целей проекта.

Между тем, передача функций компании для исполнения стороннему исполнителю является реструктуризацией организации. Согласно п. 48 Федерального закона от 26.12.1995 № 208 «Об акционерных обществах», принятие решения о реорганизации общества входит в круг полномочий общего собрания акционеров. Поэтому существенно возрастает важность обоснования эффективности аутсорсинга. Собственники компании могут располагать значительными финансовыми ресурсами, но слабо ориентироваться в специфике отрасли или особенностях преобразования общества. Предлагаемые критерии оценки эффективности должны быть понятны и интересны акционерам, при этом важную роль играют стоимостные показатели проекта реструктуризации и их влияние на размер дивидендов. Дивиденды, полагающиеся акционерам, будут зависеть от финансовых показателей, к которым следует отнести операционную и неоперационную прибыль до выплаты процентов и налогов (ЕВИТ); показатель средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и его динамику; динамику показателя ЕВИТ; динамику стоимости компании; чистый денежный поток (FCF). На все эти показатели переход к аутсорсингу может оказать как положительное, так и отрицательное влияние.

Важным критерием эффективности применения аутсорсинга является изменение стоимости компании. Данный показатель является одним из основных в группе критериев финансово-экономической оценки аутсорсинга и носит, как правило, комплексный характер. Показатель изменения стоимости компании несет в

себе полную информацию о многих характеристиках ее развития.

Проведенный анализ критериев, используемых в конкретных проектах аутсорсинга, позволяет утверждать, что все они отражают специфику реализуемого проекта и отрасли. Так как переход к аутсорсингу является результатом крупного решения, то возможно применение механизмов теории принятия решений. Первым этапом принятия решения является определение целей намечаемых действий, которые могут быть стратегическими, тактическими и оперативными. Так как аутсорсинг является длительным проектом, определяющим работу компании на многие годы вперед, то цели применения заказчиком такого механизма могут быть стратегическими и тактическими, как представлено на рисунке 3.1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.1 – Цели перехода к аутсорсингу

Цели оперативные из рассмотрения исключены, но они могут быть учтены в тактических целях. Отказ от оперативных целей также обусловлен тем, что выход из аутсорсинга любого участника может затянуться на годы, что показывает «газовый конфликт» между компаниями «Газпром» и «Нафтогаз» весной 2018 г. (на момент написания работы указанный конфликт только начинался, поэтому оценить сроки и последствия не представляется возможным).

Разрешение конфликта при диаметрально противоположных позициях участников возможно только через длительные судебные процессы, которые, по мнению экспертов, займут 1,5-2 года). Предложенные цели не претендуют на полноту охвата всех возможных вариантов проектов аутсорсинга. Возможны и другие цели, не учтенные в исследовании, но отражающие специфические особенности проектов.

Конечно, выявленные цели аутсорсинга обладают взаимосвязями, дополняют и уточняют друг друга. Поэтому постановку цели реструктуризации компании надо начинать с целей более высокого уровня и постепенно путем декомпозиции выявлять цели более низкого уровня. Цели низших уровней должны способствовать достижению целей высшего уровня.

Предложенные цели аутсорсинга, представленные на рисунке 3.1, легко преобразуются в критерии эффективности (таблица 3.1), которые могут быть оценены в количественной форме, что облегчает оценку реализации критерия. Высшей целью аутсорсинга является повышение стоимости компании, что легко оценить по повышению котировок акций на рынке. Эта цель может быть достигнута другими способами, что отражено в целях более низкого уровня. Большинство целей обеспечивают снижение издержек производства, повышение компетенций компании и персонала, повышение ритмичности исполнения процессов и рост качества продукции, что соответствует выгодам аутсорсинга, которые показывают другие исследователи.

Отдельно выделены политические цели аутсорсинга, которые не представлены в известных публикациях, посвященных новой технологии. Под

такими целями в работе понимается улучшение взаимоотношений с органами государственной власти.

Таблица 3.1 – Критерии эффективности аутсорсинга

Цели аутсорсинга	Критерии эффективности
Стратегические	
Повышение стоимости компании	рост стоимости акций
Повышение конкурентоспособности	увеличение доли рынка
Усиление имиджа компании	- повышение лояльности потребителей; - увеличение числа потребителей
Развитие социальной ответственности организации	- увеличение числа рабочих мест; - увеличение поддержки социальных проектов региона
Решение политических задач	- улучшение отношений с органами власти; - снижение барьеров работы на рынке
Снижение воздействия рисков	- снижение подверженности рискам; - повышение ритмичности работы компании
Привлечение недостающих ресурсов	улучшение процессов и повышение их ритмичности
Улучшение текущих показателей деятельности	- уменьшение времени переработки и сверхурочных работ; - уменьшение величины внеплановых финансовых потерь
Снижение издержек выпуска продукции	- снижение себестоимости выпущенной продукции; - повышение отпускных цен
Повышение качества выпускаемой продукции	- снижение брака выпущенной продукции; - уменьшение затрат на устранение брака; - повышение отпускных цен
Повышение ритмичности поставок	- уменьшение времени простоев технологических линий; - уменьшение складских расходов
Повышение качества комплектующих	- уменьшение количества отказов комплектующих при входном контроле; - снижение затрат на ликвидацию брака
Оптимизация структуры организации	- уменьшение административных расходов; - уменьшение затрат на обслуживание помещений; - повышение качества обслуживания помещений
Улучшение логистики	- повышение ритмичности работы компании; - сокращение складских расходов; - сокращение площадей складов
Оптимизация персонала организации	- снижение затрат на оплату труда; - увеличение компетенций персонала

Источник: составлено автором.

Очевидно, что органы власти в первую очередь будет интересоваться

сохранение социальной стабильности в регионе, что не исключает принятия компанией и выполнения дополнительных обязательств экологического или политического плана.

Выполнение дополнительных требований может способствовать снижению барьеров входа на рынок, уровень которых может определять государство. К таким барьерам можно отнести, например, сроки строительства и ввода в эксплуатацию промышленного объекта, соблюдение определенного уровня производства, сохранение профиля приобретаемого компанией актива, сохранение числа рабочих мест и другие.

Для компании, которая принимает на себя исполнение функций, цели и критерии эффективности аутсорсинга определить намного сложнее. С одной стороны, компания получает гарантированный заказ и стабильный сбыт. Появляется возможность развивать компетенции как компании, так и сотрудников. Часто передача от другой компании части функций предоставляет возможность аутсорсеру полнее загрузить оборудование, возможно, провести обновление и модернизацию производства. Все это повлечет рост объемов выпуска продукции, снижение себестоимости, создание новых рабочих мест. С другой стороны, расширение выполняемых функций может не соответствовать стратегии развития компании, а принятие функций вынуждает внешнее давление или решения акционеров. Так, в начале 2000-х гг. АО «Магнитогорский металлургический комбинат» приобрело в Ленинградской области завод по производству штампованных металлоизделий. Завод выпускал корпуса для бытовой техники: микроволновых печей, стиральных машин и пр. Но решением нового собственника завод приступил к развитию выпуска металлических комплектующих для автомобильного кластера, который в те годы интенсивно развивался в Ленинградской области. В течение 4 лет предприятие преобразовалось в завод по выпуску автокомпонентов. Были созданы новые технологические линии, начата работа по привлечению новых потребителей, полностью изменены технологические процессы.

Серьезной проблемой для аутсорсера может стать давление компании-

заказчика с целью обеспечить односторонние выгоды. Заказчик, пользуясь монопольным положением, может диктовать уровень закупочных цен на продукцию аутсорсера, заставлять приобретать сырье у конкретных поставщиков (аффилированных с заказчиком), диктовать графики выполнения работ. Требования заказчика могут наносить экономический ущерб аутсорсеру. Поэтому обоснование проекта и условий исполнения сторонних функций будет иметь для аутсорсера особое значение.

Критерии эффективности новой технологии для аутсорсера также могут быть количественными и качественными. К количественным можно отнести увеличение загрузки производственных мощностей, стабилизацию поставок продукции, снижение издержек производства, увеличение заработной платы сотрудников и другие. К качественным критериям эффективности отнесем повышение имиджа организации-аутсорсера, усиление позиций на рынке, возможность длительных контактов с крупным производителем.

Многие показатели эффективности аутсорсинга являются качественными и сложно определить, как их достижение способствует росту эффективности компаний. Но их надо определять и учитывать при проектировании реструктуризации.

Таким образом, критерии эффективности аутсорсинга определяются целями применения новой технологии, которые могут быть стратегическими и тактическими. Если в основу определения эффективности положены цели низшего уровня, то они обязаны способствовать реализации целей высшего, стратегического уровня. Проект аутсорсинга может содержать несколько целей разного уровня, что обуславливает применение нескольких критериев эффективности реструктуризации компании. Цели и критерии эффективности компании – заказчика аутсорсинга и аутсорсера могут быть разнонаправленными, что требует разработки дополнительных мероприятий для соблюдения баланса интересов и сохранения взаимной выгоды преобразования компаний.

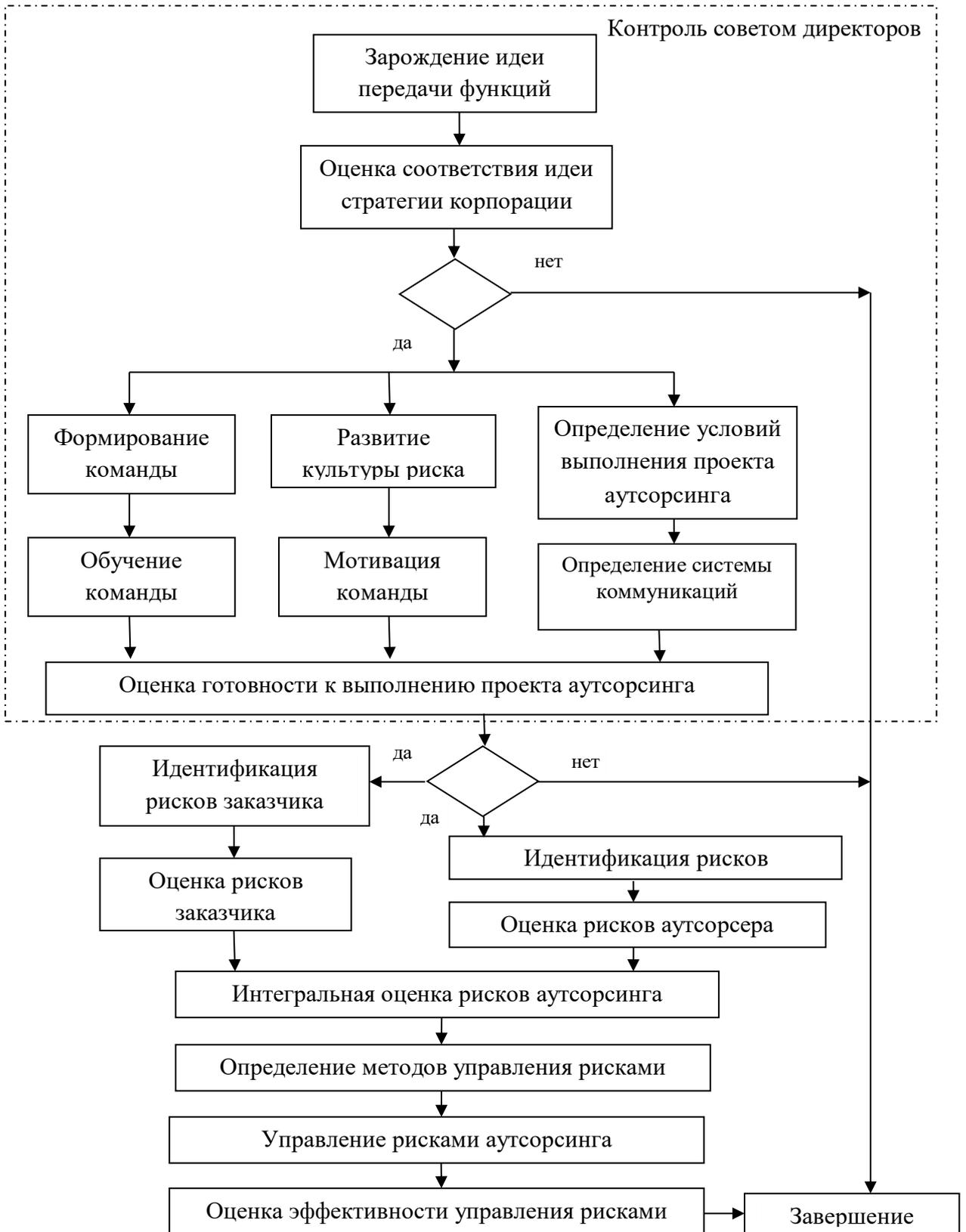
### 3.2 Организация управления рисками аутсорсинга

Передача отдельных функций компании стороннему исполнителю является проектом: работы носят уникальный и разовый характер, ограничены во времени и в ресурсах, а организация не имеет опыта проведения подобных работ. Поэтому все работы по аутсорсингу, включая управление рисками, необходимо проводить проектными методами. Алгоритм управления рисками аутсорсинга представлен на рисунке 3.2.

Выполнение работ должно быть поручено специальной проектной команде. Даже если в организации имеется специальное подразделение по управлению рисками, поручать работы такой постоянной структуре нецелесообразно. Началом работ по управлению рисками аутсорсинга следует считать зарождение идеи повышения эффективности деятельности компании путем передачи функций. Зарождение и продвижение такой идеи может идти как «сверху вниз», так и «снизу вверх», т. е. предложение применить аутсорсинг может зародиться на любом уровне управления. Для рассмотрения предложения советом директоров необходимо подготовить обоснование, какую функцию и какой компании-аутсорсеру передать.

Совет директоров должен по представленному обоснованию оценить, насколько предложение соответствует стратегии развития компании, а также стратегическую значимость предлагаемой к передаче функции. Если функция оценена как стратегически важная, а проект не соответствует стратегии компании, то работы должны быть прекращены. При положительной оценке предложения работы могут развиваться параллельно по нескольким направлениям.

Приоритетным направлением развития проекта является развитие культуры риска, что включает несколько блоков работ. Культура риска отражает то, насколько воспринимают риски сотрудники проекта и руководители компании, насколько они готовы принимать решения с высоким уровнем риска.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.2 – Алгоритм управления рисками аутсорсинга

Первоначально необходимо определить руководителя проекта и начать формирование команды проекта. Компетенции сотрудников, намечаемых к работе

по проекту, должны включать методы управления проектами, методы управления рисками, методы организационного развития.

В проект необходимо привлекать наиболее квалифицированных сотрудников, что вызовет недовольство руководителей линейных подразделений. Поэтому необходимо определить график работы сотрудников проекта: они могут привлекаться на постоянной основе и не участвовать в работе линейного подразделения. Но в большинстве случаев возможно совмещение работы по проекту с основной работой в линейном подразделении. Потребуется четкий учет отработанного времени для определения оплаты труда по проекту и по подразделению. На этом же этапе надо решать, будут ли привлекаться в проект внешние консультанты, что создаст дополнительные риски для компании. После формирования команды проекта необходимо оценить компетенции команды, выявить недостающие и провести обучение для развития имеющихся навыков.

Важным элементом культуры риска является мотивация персонала, которая прямо будет влиять на эффективность проекта в целом и на управление рисками аутсорсинга. Вопросы мотивации персонала проекта должны решаться на самом раннем этапе формирования культуры риска, чтобы не создавать у сотрудников чрезмерных иллюзий. Мотивация сотрудников проекта аутсорсинга должна включать материальную и нематериальную составляющую. Материальная составляющая подразумевает оплату труда, но и полное отсутствие премии за достижение показателей. Так как аутсорсинг является разовым проектом и предусматривает выполнение нестандартных, неизвестных ранее компании работ, то оплата сотрудников проекта должна производиться по ставкам, увеличенным на 25–30%. Повышенный уровень оплаты труда уже является мотивацией. Полный отказ от премии, на наш взгляд, является важным и оправданным. Главной мотивацией разработчиков проекта является само участие в проекте: приглашение в проект повышает статус сотрудника, уровень оплаты его труда, создает условия для развития карьеры. Эффективно выполненный проект дает основания для привлечения этих же сотрудников в новые проекты, которые будет формировать и реализовывать компания. То есть важнейшей мотивацией

сотрудников, участвующих в проекте, должно стать само участие в программе аутсорсинга. При решении вопросов мотивации персонала проекта необходимо, но не обязательно, предусматривать поощрение команды проекта за досрочное выполнение работ или за экономию ресурсов. Такое поощрение не является премированием, но позволяет компенсировать потери заработной платы при досрочном завершении проекта и мотивирует сотрудников к качественной и эффективной работе. Традиционно при реализации проектов в качестве вознаграждения руководителю проекта передается до 30% стоимости сэкономленных ресурсов.

Следующим элементом управления рисками аутсорсинга является формирование условий выполнения проекта. Команде проекта должны быть предоставлены ресурсы, рабочие помещения, обеспечены средства связи. Особое значение имеет обоснование и обеспечение эффективных коммуникаций как внутри команды проекта, так и во внешней среде.

Рекомендуется назначать команде проекта фасилитатора, который, не являясь участником проекта, должен обеспечивать поддержку, взаимодействие и защиту проекта перед высшим руководством компании (у руководителя проекта может не хватить полномочий и авторитета для решения таких вопросов).

В этой части развитие культуры риска определяют внутренние корпоративные документы, регламентирующие проектную деятельность в компании, а также процедуры и регламенты.

Выполнение описанных работ ведется под контролем совета директоров компании-заказчика. Также под контролем совета директоров осуществляется оценка того, насколько успешно прошло формирование культуры риска и готовности команды проекта выполнять передачу функций с учетом управления рисками. Для оценки достигнутой культуры риска нами предлагается модель, представленная на рисунке 3.3. Культура риска должна обладать ясностью, прозрачностью, открытостью, осуществимостью, а также формировать вовлеченность в процесс сотрудников проекта и надлежащую модель поведения.

### Ясность

- четкое осознание важности управления рисками проекта;
- информация о рисках проекта эффективно передается в команде проекта;
- обязанности по контролю за рисками выполняются всеми участниками команды проекта.

### Прозрачность

- управленческие решения по проекту аутсорсинга принимаются с учетом рисков;
- управленческие решения внутри команды проекта принимаются с учетом рисков, связанных с проектом;
- руководитель проекта четко представляет модель поведения, принятую в организации

### Вовлеченность

- осознание преимуществ наличия культуры риска;
- риски являются важным фактором планирования работы команды проекта;
- команда проекта обладает сильной культурой соответствия деятельности политикам и регламентам

### Осуществимость

- я обладаю достаточным набором инструментов по управлению рисками аутсорсинга;
- проведенное обучение по управлению рисками проектов является достаточным;
- инструменты управления рисками, предоставленные мне, являются полезными

### Открытость

- вопросы, возникающие в процессе деятельности, открыто обсуждаются в проектной команде;
- если необходимо доложить о негативных результатах, я чувствую себя комфортно;
- руководство проекта охотно идет на контакт, если возникают вопросы, связанные с рисками проекта

### Ролевая модель поведения

- осознание допустимого уровня риска;
- обязательства по развитию культуры риска приняты на себя руководством компании;
- руководство вовлечено в интеграцию принципов культуры рисков в деятельность команды проекта и поддерживает их

Источник: составлено автором на основании [50].

Рисунок 3.3 – Критерии оценки культуры риска

Если результат формирования культуры риска оценен советом директоров отрицательно, то обеспечить надлежащее управление рисками аутсорсинга невозможно, и работы по проекту (по крайней мере, старым составом команды проекта) должны быть прекращены. При положительной оценке культуры риска и готовности команды проекта к решению задач передачи функций можно переходить к оценке рисков аутсорсинга. С этого этапа степень контроля со стороны совета директоров может быть значительно уменьшена. Все функции управления проектом, ответственность и контроль переходят к руководителю проекта.

Учитывая двойственность проекта аутсорсинга и принцип симметрии (создание равных условий для всех участников проекта), идентификацию и оценку рисков необходимо проводить порознь, отдельно для заказчика проекта, отдельно – для аутсорсера. Оценка рисков аутсорсинга может проводиться стандартными методами, представленными во второй главе диссертации.

Однако требуется проведение отдельной проверки эффективности управления рисками – интегральной (комплексной) проверки. Основные методы интегральной проверки приведены в таблице 3.2.

Так как каждый проект индивидуален, культура рисков в каждом конкретном случае должна быть своя.

После проведения интегральной оценки рисков можно приступать к выбору методов управления рисками, представленными во второй главе диссертации. Определив оптимальные методы управления рисками, можно проводить мероприятия по управлению рисками аутсорсинга.

Важным представляется то, что управление рисками должно проводиться в интересах как компании-заказчика, так и аутсорсера. Интересы участников аутсорсинга могут оказаться противоположными. В таких случаях необходимо применять специальную методику оценки. Завершение работ по управлению рисками аутсорсинга позволяет детально проработать выбор поставщика услуг. Это может быть одна из компаний холдинга (внутренний аутсорсинг), внешняя сторонняя компания, что потребует проведения тендера на предоставление услуг.

При выборе поставщика услуг необходимо помнить, что самые хорошие отношения между компаниями через несколько лет могут ухудшиться либо не выдержать изменений бизнес-среды. Как и любая другая коммерческая деятельность, аутсорсинг не может длиться вечно.

После выбора аутсорсера и подготовки предварительной сделки, необходимо провести своеобразное «роуд-шоу», показать инвесторам и общественности суть и преимущества преобразования компаний. Это поможет свести к минимуму негативное влияние на репутацию компании возможного непонимания сути и условий сделки. Особенно тщательно необходимо показать логическое обоснование действий и обоюдные обязательства заказчика и поставщика услуг.

Рассматривая риски аутсорсинга, исследователи упускают из вида важный процесс, который может создать риски непреодолимой силы. Это – завершение сотрудничества, выход компаний из аутсорсинга.

Условия прекращения отношений должны быть определены до начала контракта аутсорсинга. Причинами для разрыва отношений могут быть: изменение условий хозяйствования, решение заказчика вернуть переданную аутсорсеру функцию либо передать ее другому исполнителю из-за изменения требований клиентов, либо перемены в компании-поставщике. Смена аутсорсера вызовет иррациональное и эмоциональное поведение поставщика, что создаст незапланированные риски для компании-заказчика. Такое развитие событий необходимо предусматривать до подписания контракта аутсорсинга.

К разрыву отношений может привести и смена собственника имущества поставщика, с которым компания не желает работать либо считает своим прямым конкурентом. Поэтому контракт на аутсорсинг должен содержать пункт, позволяющий разорвать контракт в случае смены собственника поставщика.

В идеальном случае каждый участник аутсорсинга должен получить больше, чем у него было до сделки, либо соответствующую денежную компенсацию.

Таблица 3.2 – Методы интегральной оценки рисков

Методы	Характеристики	Преимущества	Недостатки
Метод корректировки ставки дисконтирования	Увеличивает ставку дисконта на премии за риски, приводит будущие денежные потоки к настоящему моменту времени по более высокой ставке	Простота расчетов и интерпретации дает возможность учесть любой фактор неопределенности, в т.ч. факторы влияния стейкхолдеров на проект аутсорсинга	Не оценивает степень риска (возможных отклонений показателей проекта). Результаты корректируются показателем премии за риск. Значительное ограничение при моделировании разных вариантов эффективности проекта аутсорсинга
Метод достоверных эквивалентов	Предполагает субъективную оценку/корректировку чистого денежного потока с помощью понижающего коэффициента, определяемого в зависимости от субъективной оценки рисков и их вероятностей	Простой метод, в отличие от предыдущего позволяет учитывать сценарии влияния рисков проекта	Коэффициенты определяются экспертно, что вносит элемент субъективности в оценку
Метод чувствительности показателей эффективности проекта (NPV)	Предусматривает изменение одного параметра проекта при неизменности всех других	Позволяет оценить влияние отдельных факторов неопределенности проекта	Оценивается влияние только отдельных факторов при неизменности других, что не позволяет учесть одновременное влияние факторов, т.е. провести интегральную оценку рисков аутсорсинга
Метод сценариев	Определяет, как правило, три сценария (минимальный, максимальный и базовый) изменения показателей проекта	Позволяет учесть несколько факторов неопределенности одновременно	Количество сценариев ограничено, что ограничивает возможные комбинации переменных. Большая доля экспертных оценок увеличивает субъективизм в выборе сценариев

Продолжение таблицы 3.2

<p>Методы теории игр</p>	<p>Использует критерии MAXIMAX, MAXIMIN (критерий Вальда), критерий MINIMAX (критерий Сэвиджа), в зависимости от предполагаемого сценария развития проекта</p>	<p>Позволяет принять обоснованное решение по проекту из совокупности альтернативных в условиях неопределенности</p>	<p>Предполагает ограниченное число сценариев развития проекта и субъективизм оценки (фиксированное количество и форма факторов внешней среды)</p>
<p>Метод построения «дерева решений»</p>	<p>Базируется на анализе сценариев изменения внешней среды, предполагает, как правило, выбор из 2 альтернатив и использует графическую форму представления результатов</p>	<p>Данный метод может применяться в ситуациях взаимосвязи сценариев, когда один сценарий исключает другой</p>	<p>Не позволяет количественно изменить влияние неопределенности от факторов риска проекта, присутствует слишком высокая субъективность при назначении оценок вероятностей</p>
<p>Имитационное моделирование</p>	<p>Позволяет в исчерпывающем объеме учесть максимальное полное количество рисков проекта при принятии решения о необходимости инициации проекта или отказе от него. Проводит моделирование влияния рисков на показатели эффективности проектов</p>	<p>Дает возможность включить оценку неопределенности в оценки проекта и определить общее (интегральное) влияние рисков на проект</p>	<p>Позволяет учесть влияние только факторов, связанных с количественным изменением параметров ФЭМ (финансово экономической модели), в которой проводится имитационное моделирование, не позволяет учесть качественное влияние факторов проекта, т. к. поведение отдельных стейкхолдеров проекта неучтено.</p>

Источник: составлено автором.

Однако раздел совместно созданных ценностей может оказаться крайне сложным, особенно разделение созданной в аутсорсинговых отношениях интеллектуальной собственности. Требование равноправия в аутсорсинговых отношениях подразумевает, что оба участника имеют равные права на созданные объекты интеллектуальной собственности, если иное не оговорено в контракте. В современных условиях неприемлем подход, практикуемый многими заказчиками аутсорсинга, когда права на интеллектуальную собственность автоматически принадлежат заказчику только на том основании, что он оплачивает работы.

Таким образом, контракт аутсорсинга должен содержать положения на случай форс-мажорных событий. В договоре на передачу услуг должен быть четкий алгоритм, по которому будет происходить разрыв отношений, а также регламент численности сотрудников аутсорсера. Все положения, учитывающие непредвиденные работы, рекомендуется отражать в графике выполнения работ по аутсорсингу [31], который подлежит ежегодному обновлению. График выполнения работ должен также включать положения, регулирующие выполнение аналогичных работ для другого заказчика, или расширение номенклатуры работ за пределы контракта. Такой подход позволяет использовать выгоды от снижения внеплановых рисков и обеспечивает прозрачность процесса реализации соглашения.

### **3.3 Оценка эффективности управления рисками аутсорсинга**

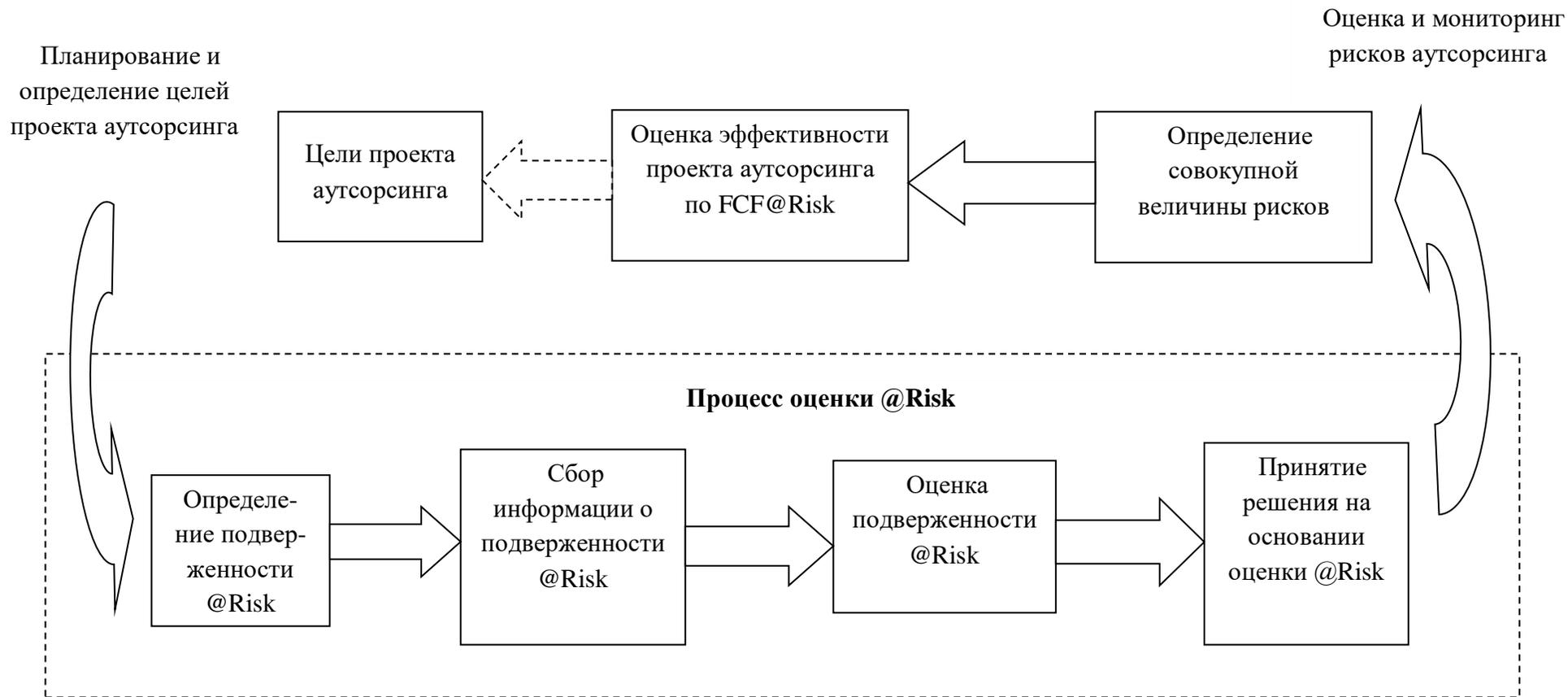
Процесс аутсорсинга носит комплексный характер и меняет деятельность как компании-заказчика, так и аутсорсера. Цели и критерии аутсорсинга могут носить разнонаправленный характер для участников преобразования компаний. Поэтому обоснование процесса передачи функций стороннему исполнителю и его эффективности также должно быть комплексным.

Известные механизмы оценки эффективности аутсорсинга нельзя признать полными, так как они не учитывают риски и неопределенности, реализация которых

может кардинально исказить полученную оценку. Всесторонне определение рисков аутсорсинга, а также экономических последствий реализации является трудозатратным, продолжительным процессом охватывающих различные звенья управления компанией, при этом результаты оценки трудно интерпретировать и анонсировать акционером компании. Для общей оценки рисков аутсорсинга предложен подход, рассчитывающий показатели «под риском», для идентификации которых предлагается приставка @Risk. Эти показатели дают возможность оцифровать в денежном эквиваленте с учетом рисков показатели финансово-хозяйственной деятельности компании: FCF@Risk (денежный поток под риском), прибыль@Risk, рентабельность@Risk, выручка@Risk и т. д., до проведения реструктуризации и после преобразования и проведения мероприятий, снижающих воздействие рисков.

Обобщающим показателем следует считать FCF@Risk, так как этот показатель является интегральным, что позволяет комплексно подходить к оценке эффективности работы компании, помогает оценить волатильности доходов или альтернативных потенциальных выгод, которые может получить компания. Данный метод позволяет учесть совокупное влияние основных рисков проекта, как связанных с действиями заинтересованных сторон, так и других групп рисков (рыночных, финансовых). Очевидно, что максимальный прирост стоимости компании достигается при максимальном снижении рисков аутсорсинга. Причем чем в большей степени снижаются риски, тем больше компания получает позитивный эффект роста стоимости компании. Следует отметить, что позитивным фактором отдачи избыточных и неэффективных процессов аутсорсинговой компании является снижение затрат на поддержание и обеспечение этих процессов, при этом дополнительный эффект заключается в увеличении доходных статей бюджета компании от продажи активов, которые эти процессы обеспечивают и поддерживают.

Методический подход к применению показателя @Risk представлен на рисунке 3.4.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.4 – Методический подход к определению FCF@Risk

Передача неэффективных функций на аутсорсинг позволяет более эффективно управлять финансовыми ресурсами компании, снижать размер заемных средств и оптимальнее использовать рабочий капитал компании, за счет снижения затрат на процессы переданные на аутсорсинг. Критерием, позволяющим принимать решения о передачи процесса или проекта на аутсорсинг, является положительная величина интегрального показателя  $\Delta FCF@Risk$ , что показывает увеличение стоимости компании на долгосрочном горизонте.

Первоначально определяют цели использования аутсорсинга. На их основе планируют и определяют цели проекта аутсорсинга. Цели аутсорсинга и проекта аутсорсинга могут не совпадать, так как проект может решать отдельные частные задачи компании. Цели проекта аутсорсинга могут носить тактический характер, в то время как цели аутсорсинга будут преимущественно стратегическими, более высокого уровня. После определения целей проекта аутсорсинга рекомендуется оценить, насколько процесс аутсорсинга подвержен влиянию  $@Risk$ . Если подверженность невысока, то для оценки эффективности аутсорсинга могут быть применены критерии эффективности невысокого уровня. Если подверженность  $@Risk$  высока, то необходимо провести сбор дополнительной информации о подверженности процесса аутсорсинга  $@Risk$ .

Дополнительная информация позволяет провести оценку подверженности  $@Risk$ . Результаты оценки дают возможность принять решение о начале проекта с учетом комплексного воздействия рисков.

На завершающем этапе определяют совокупную величину рисков и, приняв за основу обобщающий показатель  $FCF@Risk$ , определяют эффективность проекта аутсорсинга.

Предложенный подход к оценке сравнительной эффективности проекта аутсорсинга позволяет оценить целесообразность проекта с точки зрения влияния на стоимость компании (суммарный FCF) через показатель ставки дисконта, рассчитываемый методом CARM (capital asset pricing model – модель оценки капитальных активов). Данный показатель рассчитывается на основании

оценки рисков, возникающих в результате действий участников аутсорсинга. Нами предложено оценивать влияние данных рисков на стоимость компании путем увеличения премии за риски, связанные с деятельностью участников аутсорсинга, при расчете ставки дисконта. В качестве ставки дисконта для оценки стоимости компании предлагается использовать модель WACC (weighted average cost of capital), которая отражена в формуле (3.1):

$$R_{proj} = R_{sh} \times W_{sh} + R_{debt} \times W_{debt} \times (1 - T_{income}) \quad (3.1)$$

где:  $W_{sh}$  – целевая доля акционерного капитала в структуре капитала компании  $(\frac{E}{D+E})$ ;

$W_{debt}$  – целевая доля заемного финансирования в структуре капитала компании  $(\frac{D}{D+E})$ ;

$R_{debt}$  – средневзвешенная стоимость заемного финансирования по текущему портфелю займов компании в рублях, долларах США и евро;

$R_{sh}$  – требуемая доходность акционерного капитала;

$T_{income}$  – ставка налога на прибыль для юридических лиц в Российской Федерации.

Требуемая доходность акционерного капитала корпорации устанавливается модифицированной моделью CAPM (Capital assets price model), которая отражена в формуле (3.2):

$$R_{sh} = R_{rfr} + \beta_{proj} \times R_{eq} + R_{mkt} + R_{special} \quad (3.2)$$

где:  $R_{rfr}$  – безрисковая ставка в стране реализации проекта;

$\beta_{proj}$  – коэффициент ковариации отрасли, к которой относится проект, относительно рынка акций в целом с учетом структуры финансирования компании;

$R_{eq}$  – премия, требуемая за инвестирование в акции по сравнению с финансовыми инструментами с фиксированной доходностью;

$R_{mkt}$  – премия за рыночные риски;

$R_{special}$  – премия за специальные риски проекта аутсорсинга.

Предлагаемые премии за риски аутсорсинга в CAPM представлены в таблице 3.3.

Учет премии за риски при определении ставки дисконта позволяет комплексно измерить влияние рисков аутсорсинга возникших от действий участников процесса и рассчитать стоимость компании «под риском», а именно FCF@Risk (Free Cash Flow @Risk – суммарный чистый денежный поток компании, подверженный риску), как показано на рисунке 3.5.

Получается оценка максимальной потери (величины снижения потока) денежных средств, ниже которой поток не уменьшится в течение определенного периода времени (например, год) с заданной вероятностью (например 95% случаев). В оставшихся 5% случаев денежный поток снизится сильнее, чем планировалось. В данном случае сумма дисконтированного FCF с учетом терминальной стоимости является измерителем стоимости бизнеса компании.

Таблица 3.3 – Премия за специфические риски, возникающие от действий участников процесса аутсорсинга

Фактор риска	Степень риска		
	Низкая	Средняя	Высокая
Зависимость проекта аутсорсинга от акционеров/совета директоров (возможное вмешательство в процесс аутсорсинга)	1	2	3
Зависимость проекта аутсорсинга от менеджмента (некорректное обоснование эффективности проекта, неполный учет рисков)	1	2	3
Зависимость проекта аутсорсинга от контрагентов (отказ от получения результатов процессов, передаваемых на аутсорсинг)	1	2	3
Зависимость проекта аутсорсинга от конкурентов (препятствование передаче функций на аутсорсинг, снижение эффективности проекта от действий конкурентов)	1	2	3
Итого (сумма)	$\sum$ рисков по всем факторам		
Средневзвешенное значение риска (премия за риск)	$\frac{\sum \text{рисков по всем факторам}}{4}$		

Источник: составлено автором.

Для определения эффективности управления рисками деятельности по

аутсорсингу нами предложен метод, основывающийся на расчете разности присущего и остаточного проекта аутсорсинга на основании оценки @Risk (3.3):

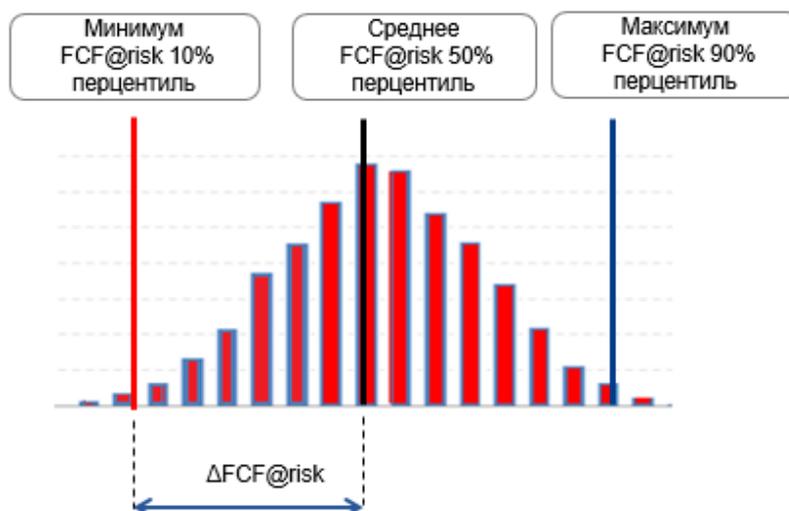
$$\Delta \text{Эр} = \text{FCF@Risk (п)} - \text{FCF@Risk (о)}, \quad (3.3)$$

где:  $\Delta \text{Эр}$  – эффект от управления рисками аутсорсинга;  
 $\text{FCF@Risk (п)}$  – оценка стоимости бизнеса с учетом присущего риска;  
 $\text{FCF@Risk (о)}$  – оценка стоимости бизнеса с учетом остаточного риска.

Риски аутсорсинга на каждой стадии проекта имеют свой профиль, но показатель  $\text{FCF@Risk}$  позволяет учитывать все риски аутсорсинга на всех стадиях проекта.

Предложенный подход также позволяет количественно оценить эффект от мероприятий по управлению рисками посредством оценки величины присущих и остаточных рисков, продолжающих влиять на компанию после реализации проекта аутсорсинга. Методология расчета показателей «под риском» @Risk была разработана в финансовой сфере, прежде всего в банковской, на основе комбинации разных методов финансово-экономического анализа различных экономических субъектов финансовой сферы. Методология @Risk дает рассчитать возможные потери для выбранных доверительных интервалов, для каждой отдельной стоимости финансовых и нефинансовых активов, для заданного временного интервала, таким образом методология дает ответ на вопрос какая величина максимального убытка может быть для заданного доверительного интервала и временного при резком ухудшение ситуации на рынке анализируемого актива.

При оценке значения @Risk применяются следующие доверительные интервалы (степень вероятности) 95%, 90%, 50%, 10%, 5% на кривой распределения. Пример приведен на рисунке 3.5.



Источник: составлено автором.  
Рисунок 3.5 – Пример расчета  $\Delta FCF@risk$

График можно интерпретировать следующим образом: компания указывает 90% доверительный интервал величина @Risk для горизонта один день равна 20 млн долларов, на следующий день имеется всего 10 шансов из 100 (10%), что при аналогичной конъюнктуре рынка величина возможного ущерба превысит указанные 20 млн долларов (т. е. компания может с 90% вероятностью анонсировать, что размер возможного ущерба не будет больше чем 20 млн долларов). Следует отметить, что оценку значения показателя @Risk возможно проводить для любого отклонения стоимости актива и заданного временного горизонта (двухсторонне тестирование), а так же только для расчета величины возможных потерь (односторонне тестирование). Преимуществом методологии @Risk является то, что оценка включает учет воздействия всех основных рисков, влияющих на стоимость компании при проведении аутсорсинга (3.4):

$$\text{Эффективность} = \text{Изменения} \{ \text{Доходность}; \text{Риск} \} \quad (3.4)$$

Оценка  $FCF@risk$  позволяет оценивать эффект от проекта аутсорсинга с учетом рисков и доходность проекта и осознанно принимать решения о реализации или отказе от реализации проекта (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Классы рисков проектов аутсорсинга

Уровень риска	$\Delta \text{Эг}$
Слабый риск	больше 3% от стоимости компании
Умеренный риск	от 3–5% от стоимости компании
Сильный риск	от 5–10% от стоимости компании
Критический риск	больше 10% от стоимости компании

Источник: составлено автором.

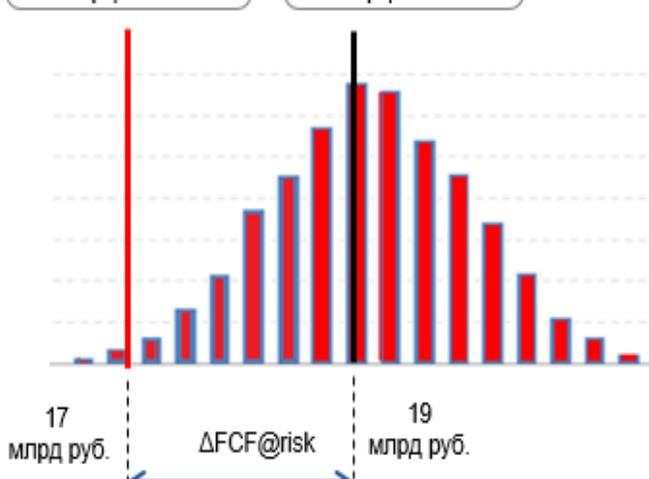
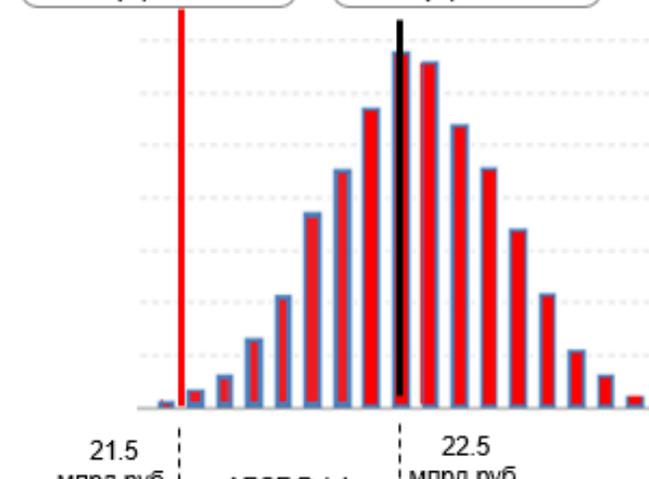
Для проектов с высоким или критическим уровнем рисков требуется пересмотр или закрытие такого проекта аутсорсинга.

Расчет сравнительной эффективности проекта аутсорсинга позволяет провести оценку целесообразности проекта как в целом по стоимости компании, так и с точки зрения влияния на отдельные показатели финансово-хозяйственной деятельности компании с учетом рисков.

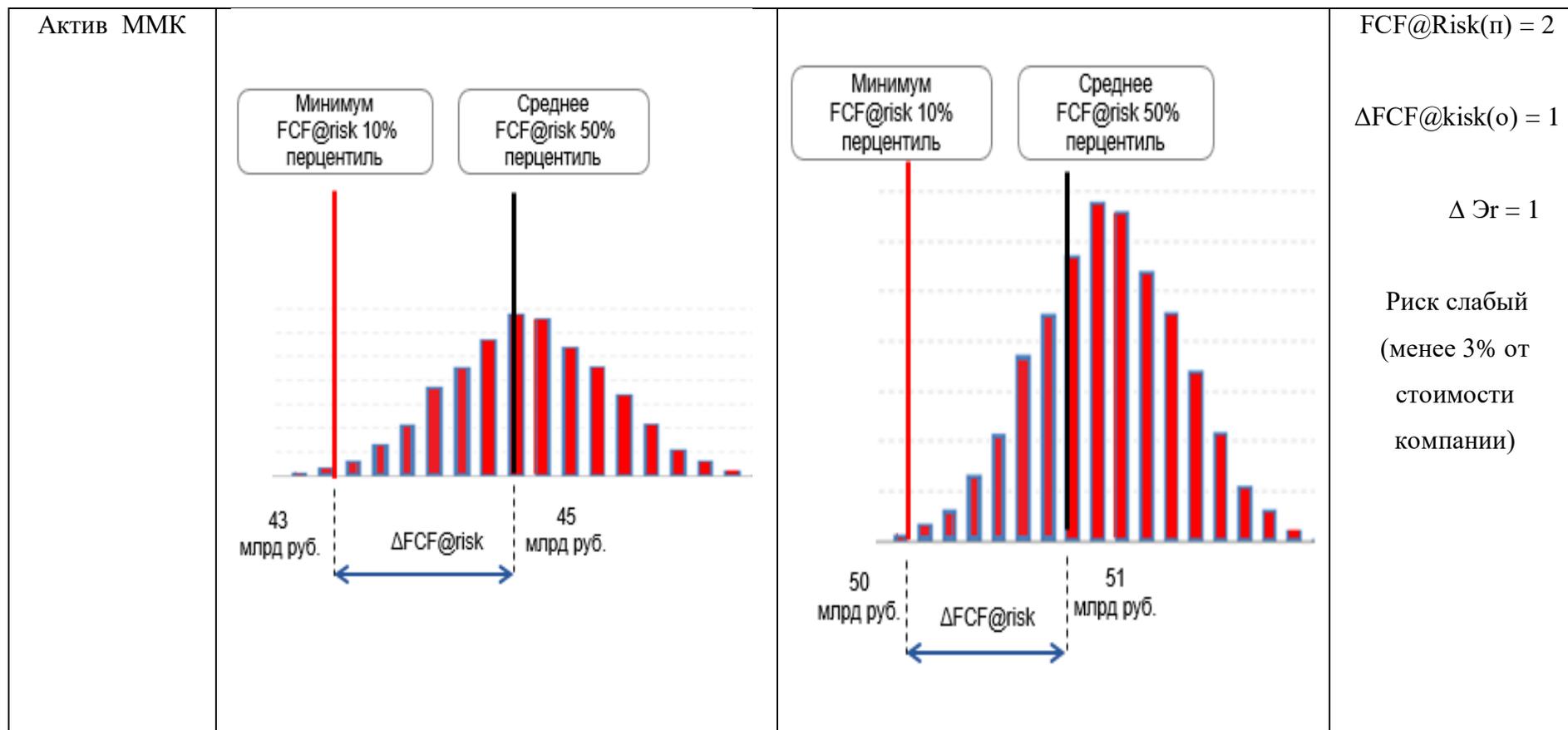
Для проверки методики был проведен анализ эффектов от проведения проектов аутсорсинга для активов ПАО «Полюс золото», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» и ПАО «Северсталь-групп», результаты которого представлены в таблице 3.5. В соответствии с проведенным расчетом для активов ПАО «Полюс золото», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» и для ПАО «Северсталь Ресурс»  $\Delta \text{Эг}$  соответствует слабому или умеренному уровню риска.

Это, в соответствии с предложенным подходом, предполагает положительные рекомендации о запуске проекта аутсорсинга. Проведенный количественный анализ показывает снижение стоимости под риском @Risk, т. е. сокращаются колебания стоимости компании под влиянием рисков после проведения процедуры вывода функций на аутсорсинг. Аутсорсинг допускает участие в процессе двух (а возможно, и более) компаний. Априори предполагается, что аутсорсинг выгоден всем участникам, что трудно достигается на практике.

Таблица 3.5 – Эффект от снижения показателя FCF@Risk при проведении аутсорсинга

Наименование анализируемого актива	Расчет FCF@Risk до аутсорсинга, млрд руб.	Расчет FCF@Risk после аутсорсинга, млрд руб.	Эффект снижения $\Delta FCF@risk$ , млрд руб.
Актив Полюс Золото	<p>Минимум FCF@risk 10% перцентиль</p> <p>Среднее FCF@risk 50% перцентиль</p>  <p>17 млрд руб.</p> <p><math>\Delta FCF@risk</math></p> <p>19 млрд руб.</p>	<p>Минимум FCF@risk 10% перцентиль</p> <p>Среднее FCF@risk 50% перцентиль</p>  <p>21.5 млрд руб.</p> <p><math>\Delta FCF@risk</math></p> <p>22.5 млрд руб.</p>	<p><math>FCF@Risk(\pi) = 2</math></p> <p><math>\Delta FCF@risk(o) = 1</math></p> <p><math>\Delta \varepsilon_r = 1</math></p> <p>Риск умеренный (от 3–5% от стоимости FCF)</p>

Продолжение таблицы 3.5



Продолжение таблицы 3.5

<p>Актив Северсталь Ресурс</p>	<p>Минимум FCF@risk 10% перцентиль</p> <p>Среднее FCF@risk 50% перцентиль</p> <p>118 млрд руб.</p> <p>ΔFCF@risk</p> <p>121 млрд руб.</p>	<p>Минимум FCF@risk 10% перцентиль</p> <p>Среднее FCF@risk 50% перцентиль</p> <p>122 млрд руб.</p> <p>ΔFCF@risk</p> <p>124 млрд руб.</p>	<p>FCF@Risk(π)= 3</p> <p>ΔFCF@kisk(σ)= 2</p> <p>Δ Эр = 1</p> <p>Риск слабый (менее 3% от стоимости компании)</p>
--	--	--	--

Источник: составлено автором.

Определение эффективности аутсорсинга по показателю @Risk может дать противоположные для разных участников результаты. Поэтому оценку эффективности аутсорсинга целесообразно проводить с учетом показателей всехзаинтересованных участников (стейкхолдеров). Когда бизнес-процессы передаются на аутсорсинг организации, входящей в группу, или организации, принадлежащей одному акционеру, показатели эффективности @Risk суммируются, для того чтобы определить интегральный эффект для общей совокупной стоимости компаний в случае если эффект от реализации аутсорсинга имеет разнонаправленные эффекты от возможной реализации рисков проекта аутсорсинга (3.5).

$$\text{Эффективность @Risk} = \text{эффективность@Risk УЧ 1} + \text{эффективность @Risk УЧ 2} + \dots + \text{эффективность@Risk УЧп} \quad (3.5)$$

где  $p$  – число участников аутсорсинга.

Получаемые отрицательных результаты для одних участников процесса аутсорсинга возможно компенсировать положительным эффектом для других участников процесса. При этом если интегральный эффект, измеряемый показателями @Risk будет являться положительной величиной - проект рекомендуется к принятию. Потери для участников проекта, которые получили некоторые негативные эффекты от проведения аутсорсинга, возможно компенсировать теми положительными эффектами и финансовыми выгодами, которые получили другие участники.

### **Выводы по 3 главе**

Оценка эффективности аутсорсинга может быть проведена многими методами. В свою очередь выбор критериев эффективности будет зависеть от

целей аутсорсинга, которые могут быть стратегическими либо тактическими. Так как аутсорсинг является длительным проектом, оперативные цели не ставятся. Цели применения аутсорсинга могут способствовать развитию самой компании-заказчика и/или решать социальные проблемы организации и региона.

Организовывать передачу отдельных функций для исполнения сторонней компании целесообразно проектным методом. Для эффективного управления рисками аутсорсинга важно развивать у сотрудников проекта культуру риска, которая отражает то, насколько воспринимают риски сотрудники проекта и руководители компании, насколько они готовы принимать решения с высоким уровнем риска. Культура риска действует на подсознательном уровне, но ее можно и нужно развивать.

В работе предложен алгоритм управления рисками аутсорсинга. Методов управления рисками немного и все они достаточно изучены. Поэтому основные действия по управлению рисками необходимо предпринимать на начальных этапах проекта: формировать эффективную проектную команду, правильно идентифицировать и оценивать риски как компании-заказчика, так и аутсорсера, формировать культуру риска в организации. Культура риска должна быть ясной, прозрачной, открытой и осуществимой, обеспечивать вовлеченность сотрудников и формировать определенную культуру поведения руководителей и команды проекта.

Для оценки эффективности аутсорсинга применяют разные подходы, которые отражают специфику компаний, применяющих новую технологию. Возможно применение технических или экономических показателей, но самую полную и понятную собственникам оценку дает стоимостной подход. Так как процесс аутсорсинга предполагается как взаимовыгодный для всех участников, то рекомендовано проводить оценку по комплексному показателю «под риском» @Risk. Показатель отражает изменения до проведения реструктуризации и после преобразования и проведения мероприятий, снижающих воздействие рисков. Обобщающим показателем следует считать FCF@Risk, так как этот показатель является интегральным, что позволяет комплексно подходить к оценке

эффективности работы компании. Показатель FCF@Risk позволяет оценить волатильности доходов или альтернативных потенциальных выгод, которые может получить компания. Очевидно, что максимальный прирост стоимости компании достигается при максимальном снижении рисков аутсорсинга. Критерием, позволяющим принимать решения о передаче процесса или проекта на аутсорсинг является положительная величина интегрального показателя  $\Delta FCF@Risk$ , что показывает увеличение стоимости компании на долгосрочном горизонте. Проведенные расчеты для производственных активов ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», АО «Полюс золото» подтвердили эффективность применения показателя @Risk.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аутсорсинг во всем мире признан эффективным механизмом совершенствования деятельности компаний. Масштабы применения аутсорсинга постоянно расширяются: число сделок аутсорсинга в мире увеличивается более чем на 10% в год, финансирование возрастает на 6–8% в год. Величина отдельных, наиболее крупных сделок аутсорсинга превышает 1 млрд долл. США. Одновременно сокращаются сроки исполнения договоров аутсорсинга, что свидетельствует об увеличении эффективности его применения. Тенденцией эффективного развития аутсорсинга является вовлечение в его сферу не только вспомогательных функций компаний, но и основных, требующих высокой квалификации и дополнительных инвестиций в развитие сотрудников.

В странах, где аутсорсинг получил наибольшее распространение, создана надлежащая нормативная база, выработаны критерии применимости технологии. Определены и широко применяются условия эффективности такого механизма: аутсорсинг является оптимальным только в тех случаях, когда требуются наличие значительных ресурсов (капитальных, трудовых); специальные знания и умения, а деятельность компании подвержена частым колебаниям рынка, что влечет за собой высокие затраты на найм, обучение и сохранение персонала. Аутсорсинг дает реальные экономические выгоды компаниям: снижаются издержки производства, повышается качество услуг, улучшаются показатели деятельности. Отдельные исследователи предупреждают о возможных проблемах, которые может создать применение аутсорсинга, таких как монополизация рынка переданных стороннему исполнителю услуг, нарушение сроков поставок, снижение качества поставляемых услуг и рост издержек. Однако аутсорсинг рассматривают преимущественно с положительных позиций для компании-заказчика. Значительно меньше исследований проблем, которые формирует применение

аутсорсинга, а также исследований аутсорсинга с учетом риска и неопределенности.

Рынок аутсорсинга в России находится в зачаточном состоянии: годовой объем сделок не превышает 50 млн долл. Для сравнения: объем сделок аутсорсинга в США достигает 8 млрд долл., в Великобритании – превышает 1,0 млрд долл. в год. Необходимы дополнительные исследования для выявления причин слабого развития аутсорсинга в России и разработки мероприятий по развитию этого рынка. Также требуется разработка национальных стандартов аутсорсинга, что позволит российским компаниям выйти на мировые рынки предоставления услуг.

Риски аутсорсинга целесообразно рассматривать по стадиям процесса: проектирование аутсорсинга, проведение процедуры аутсорсинга и передача процесса аутсорсеру. Идентификацию рисков необходимо проводить на основании планируемых действий сторон, заинтересованных в компании. На каждом этапе аутсорсинга состав заинтересованных сторон будет существенно меняться. Оценка рисков аутсорсинга также проводится по этапам процесса передачи функций стороннему исполнителю.

Риски могут быть классифицированы по многим признакам, в том числе по отношению к участникам процесса передачи функций стороннему исполнителю, что показано в разработанной классификации. Так как аутсорсинг предполагает взаимную выгоду всех участников процесса, механизм управления рисками должен распространяться также на всех участников. Механизмов управления рисками немного, но необходимо обоснование применимости конкретного механизма в условиях конкретного проекта аутсорсинга. Управление рисками аутсорсинга основывается на принципах системности, симметричности и культуры риска. Культура риска формируется и действует на подсознательном уровне, но ее можно и нужно развивать. Культура риска отражает то, насколько воспринимают риски сотрудники проекта и руководители компании, насколько они готовы принимать решения с высоким уровнем риска. Культура риска в совокупности с действием факторов внешней среды и действующих в компании

стратегий, правил и стандартов определяет поведение менеджера, его действия в процессе управления рисками аутсорсинга. Культура риска должна быть ясной, прозрачной, открытой и осуществимой, обеспечивать вовлеченность сотрудников и формировать определенную культуру поведения руководителей и команды проекта.

Оценка эффективности аутсорсинга может быть проведена многими методами. В свою очередь выбор критериев эффективности будет зависеть от целей аутсорсинга, которые могут быть стратегическими либо тактическими. Так как аутсорсинг является длительным проектом, оперативные цели не ставятся. Цели применения аутсорсинга могут способствовать развитию самой компании-заказчика, а также решать социальные проблемы организации и региона.

Организовывать передачу отдельных функций для исполнения сторонней компании целесообразно проектным методом. В работе предложен алгоритм управления рисками аутсорсинга. Методов управления рисками немного и все они достаточно изучены. Поэтому основные действия управления рисками необходимо предпринимать на начальных этапах проекта: формировать эффективную проектную команду, правильно идентифицировать и оценивать риски как компании-заказчика, так и аутсорсера, формировать культуру риска в организации. Основным методом снижения рисков является их идентификация и интегральная оценка на каждом этапе проекта аутсорсинга. Интегральную оценку рисков аутсорсинга необходимо проводить по основному результирующему показателю компании – ее стоимости. Расчет интегральной оценки рисков позволяет оценить комплексное влияние рисков аутсорсинга с учетом их взаимосвязей.

Оценку рисков предложено проводить на основании авторской методики учета рисков в ставке дисконтирования для проектов аутсорсинга, основанной на алгоритме увеличения премии за риск в зависимости от наличия или отсутствия рисков аутсорсинга, связанных с действиями заинтересованных сторон, а также с помощью оценки интегрального показателя рискованности

проекта аутсорсинга – показателя стоимости компании под риском (FCF@risk). Нормирование данного показателя и присвоение его возможным диапазонам соответствующих ему уровней риска проекта позволяет принимать обоснованные решения о начале реализации проекта (или его последующей стадии) или отказе от проекта (необходимости его доработки).

Для оценки эффективности аутсорсинга применяют разные подходы, которые отражают специфику компаний, применяющих новую технологию. Возможно применение технических или экономических показателей, но самую полную и понятную собственникам оценку дает стоимостной подход. Так как процесс аутсорсинга предполагается как взаимовыгодный для всех участников, то рекомендовано проводить оценку по комплексному показателю «под риском» @Risk. Показатель отражает изменения до проведения реструктуризации и после преобразования и проведения мероприятий, снижающих воздействие рисков. Обобщающим показателем следует считать FCF@Risk, так как этот показатель является интегральным, что позволяет комплексно подходить к оценке эффективности работы компании. Показатель FCF@Risk позволяет оценить волатильности доходов или альтернативных потенциальных выгод, которые может получить компания. Очевидно, что максимальный прирост стоимости компании достигается при максимальном снижении рисков аутсорсинга. Критерием, позволяющим принимать решения о передаче процесса или проекта на аутсорсинг является положительная величина интегрального показателя  $\Delta FCF@Risk$ , что показывает увеличение стоимости компании на долгосрочном горизонте. Проведенные расчеты для угольных активов ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» и ПАО «Северсталь», АО «Техснабэкспорт», АО «Полюс золото» подтвердили эффективность применения показателя @Risk.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативные правовые акты, стандарты

1. ГОСТ Р 51897-2002 Менеджмент риска. Термины и определения. Принят и введен в действие постановлением Госстандарта Российской Федерации от 30.05.2002 № 223-ст. – М.: Стандартинформ, 2005. – 8 с.
2. ГОСТ Р 51901.4-2005 Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании. Утв. приказом Ростехрегулирования от 06.09.2005 № 220- ст. Национальный стандарт Российской Федерации). – М.: Стандартинформ, 127 2005. – 14 с.
3. ГОСТ Р 51901.5-2005 (МЭК 60300-3-1:2003) Менеджмент риска. Руководство по применению методов анализа надежности. Национальный стандарт Российской Федерации. – М.: Стандартинформ, 2005. – 52 с.
4. ГОСТ Р 51901.6-2005 (МЭК 61014:2003) Менеджмент риска. Программа повышения надежности. Национальный стандарт Российской Федерации. – М.: Стандартинформ, 2006. – 35 с.
5. ГОСТ Р 51901.11-2005 (МЭК 61882:2001) Менеджмент риска. Исследование опасности и работоспособности. Прикладное руководство. Национальный стандарт Российской Федерации. – М.: Стандартинформ, 2006. – 26 с.
6. ГОСТ Р 51901.13-2005 (МЭК 61025:1990) Менеджмент риска. Анализ дерева неисправностей. Национальный стандарт Российской Федерации. – М.: Стандартинформ, 2005. – 13 с.
7. ГОСТ Р 51901.14-2005 (МЭК 61078:1991) Менеджмент риска. Метод структурной схемы надежности. Национальный стандарт Российской Федерации. – М.: Стандартинформ, 2005. – 20 с.
8. ГОСТ Р 51901.16-2005 (МЭК 61164:1995). Менеджмент риска. Повышение надежности. Статистические критерии и методы оценки.

Национальный стандарт Российской Федерации. – М.: Стандартинформ, 2005. – 31 с.

9. Международный стандарт IEC/FDIS 31010 Risk management – Risk assessment techniques [Электронный ресурс] // Официальный сайт ISO. – Режим доступа: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iec:31010:ed-1:v1:en> (дата обращения: 07.02.2017).

10. Международный стандарт управления рисками ISO 31000:2009 (ISO/FDIS 31000. Risk management — Principles and guidelines) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института внутренних аудиторов. – Режим доступа: [http://www.iaa-ru.ru/files/documents\\_open/2031000.pdf](http://www.iaa-ru.ru/files/documents_open/2031000.pdf) (дата обращения: 07.02.2017).

11. Методические указания по выявлению и отчуждению непрофильных активов, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 894-р. [Электронный ресурс] // Официальный сайт – информационно-правовой портал Гарант.ру – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71573688/> (дата обращения: 07.02.2017).

12. СТО Газпром 2-2.3-351-2009 Методические указания по проведению анализа риска для опасных производственных объектов газотранспортных предприятий ОАО «Газпром». Официальное издание. – М. Информационно-рекламный центр газовой промышленности, 2009. – 96 с.

13. Enterprise Risk Management Framework / The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) [Электронный ресурс] // Официальный сайт COSO. – Режим доступа: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_russian.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_russian.pdf) (дата обращения: 07.02.2017).

14. Стандарты управления рисками FERMA от 2002 г. (Risk Management Standards / Federation of European Risk Management Associations (FERMA), 2002) [Электронный ресурс] // Официальный сайт FERA. – Режим доступа: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard->

russianversion.pdf (дата обращения: 07.02.2017).

15. Стандарт Великобритании BS 6079-3: 2000 “Project management – Part 3: Guide to the management of business related project risk” [Электронный ресурс] Официальный сайт Проектирование противопожарных систем. – Режим доступа: <http://pozhprouekt.ru/nsis/bs/management/BS-6079-3-2000.pdf> (дата обращения: 07.02.2017)

16. A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Project Management Institute. Pennsylvania, 2004–2013 / Русск. пер. : Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). –5-е изд. – М. Проектный институт менеджмента, 2013. – 240 с.

### **Книги и статьи**

17. Авдийский, В.И. Риск-менеджмент как составная часть корпоративной системы управления / В.И. Авдийский // Бухгалтерский учет. – 2012. – № 8. – С. 98–101.

18. Авдийский, В.И. Управление рисками в деятельности предприятия / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных. – М. : Альфа-М, 2013. –386 с.

19. Азарян, Н.А. Процесс управления рисками на уровне государственного высшего учебного заведения / Н.А. Азарян // Финансы и кредит. – 2014. – № 16. – С. 57–62.

20. Аксенов, Е. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент / Е. Аксенов, И.Г. Альтшулер. – СПб. : Питер, 2009. – 464 с.

21. Альгин, А.П. Грани экономического риска / А.П. Альгин. – М. : Знание, 1991. – 64 с.

22. Альгин, А.П. Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин. – М. : Мысль, 1989 . – 188 с.

23. Альгин, А.П. Рискология и синергетика в системе управления / А.П. Альгин. – Петрозаводск, 2008. – 103 с.

24. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии

менеджмента : учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 320 с.

25. Аникин, Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций / Б.А. Аникин. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 192 с.

26. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

27. Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.

28. Балдин, К.В. Управление рисками : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.

29. Бартон, Т.Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т.Л. Бартон, У.Г. Шенкир, П.Л. Уокер. – М. : Вильямс, 2003. – 208 с.

30. Боковня, Р. Особенности управления проектными рисками в нефтедобывающей отрасли / Р. Боковня // Технологии ТЭК. – 2003. – № 1. – С. 76–80.

31. Бравар, Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.

32. Брайан, Х.Д. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Х.Д. Брайан. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.

33. Буянов, В.И. Рискология (управление рисками) : учеб. пособие / В.И. Буянов, К.А. Кирсанов, Л.М. Михайлов. – М. : Экзамен, 2003. – 282 с.

34. Вавилова, И.А. Управление рисками – важнейший ресурс развития предприятия / И. А. Вавилова // Управление риском. – 2014. – № 4. – С. 39-46.

35. Воронова, С.П. Оценка сущности рисков в инвестиционной деятельности / С.П. Воронова, И.Ю. Кобец // Управление рисками в экономике: проблемы и решения : труды науч.-практ. конф. с междунар. участием. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – 201 с.

36. Выжитович, А.М. Актуальные задачи в системе управления рисками стратегий аутсорсинга в процессах реструктуризации предприятий / А.М. Выжитович // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 2. – С. 291-299.
37. Галиева, Г.М. Организация системы управления рисками на российских предприятиях / Г.М. Галиева // Финансы и кредит. – 2011. – № 34 (466). – С. 57-64.
38. Голикова, Ю.А. Проблемы унификации и использования стандартов в сфере управления рисками / Ю.А. Голикова, П.Н. Шухов // Управление рисками в экономике: проблемы и решения : труды науч.-практ. конф. с междунар. участием. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – 18 с.
39. Грабовой, П.Г. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовой, С.Н. Петрова. – М. : АЛАНС, 1994. – 204 с.
40. Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения / В.М. Гранатуров. – М. : Дело и сервис, 2010. – 208 с.
41. Гусенко, Н.С. Разновидности гражданско-правового риска в среде телекоммуникаций / Н.С. Гусенко // Наука и бизнес: пути развития. – 2013. – № 12 (30). – С. 99–102.
42. Дмитриев, Ю.А. Риски в деятельности хозяйствующих субъектов : учеб. пособие / Ю.А. Дмитриев, А.П. Тихонова. – Владимир : Собор, 2007. – 144 с.
43. Дорожкина, Е.Е. Управление рисками аутсорсинга при реструктуризации промышленного предприятия / Е.Е. Дорожкина, А.В. Дорожкин // Управленческое консультирование. – 2014. – № 4 (64). – С. 110–117.
44. Дорожкина, Е.Е. Учет рисков при долгосрочном и среднесрочном планировании в крупных промышленных компаниях / Е.Е. Дорожкина, А.В. Дорожкин // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2016. – № 1. – С. 211–213.
45. Думная, Н.Н. Аутсорсинг как новая форма организации бизнеса / Н.Н. Думная, Д.В. Черемисин // Финансы, деньги, инвестиции. – 2006. – № 4. –

С. 3–19.

46. Думная, Н.Н. Смена микроэкономических структур: кластеры и аутсорсинг / Н.Н. Думная // Экономические науки. – 2012. – № 5 (90). – С. 37–40.

47. Елисеева, М.А. Совершенствование процесса управления риском / М.А. Елисеева, К.Н. Маловик, О.Д. Чужикова-Проскурнина // Управление риском. – 2017. – № 2. – С.10–19.

48. Елохин, А.Н. Анализ и управление риском: теория и практика / А.Н. Елохин. – М. : НК ЛУКОЙЛ, 2000. – 185 с.

49. Жданов, А.Ю. Аутсорсинг в практике российских компаний : учеб. пособие / А.Ю. Жданов. – М. : ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», 2008. – 68 с.

50. Заман, Ариф. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / Ариф Заман ; пер. с англ. Ю. Кострубова. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.

51. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С.О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – 272 с.

52. Капустина, Н.В. Развитие организации на основе риск-менеджмента: теория, методология, практика / Н.В. Капустина. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 178 с.

53. Качалов, Р.М. Управление хозяйственным риском на предприятиях / Р.М. Качалов. – Часть 1. – М. : ЦЭМИ РАН, 1999. – 96 с.

54. Качалов, Р.М. Управление хозяйственным риском на предприятиях / Р.М. Качалов. – Часть 2. – М. : ЦЭМИ РАН, 1999 – 87 с.

55. Качалов, Р.М. Управление экономическим риском: Теоретические основы и приложения : монография // Р.М. Качалов. – М. ; СПб. : Нестор-История, 2012. – 248 с.

56. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев. – М. : Дело и сервис, 2003. – 234 с.

57. Клементс, С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора : монография / С. Клементс, М. Доннеллан, при участии С. Рида ; пер. с англ. Н.И. Кобзаревой ; общ. ред. В.В. Голда. – М. : Вершина, 2006 – 416 с.

58. Ковалевская, О.С. Проблема управления рисками предприятия в контексте решения задачи повышения конкурентоспособности региона / О.С. Ковалевская, А.С. Афанасьев // Материалы IV Всероссийской науч.-практ. конф. «Актуальные проблемы управления экономикой региона». – СПб., 2007. – С. 189–192.

59. Ковалевская, О.С. Формирование механизма управления рисками производственного предприятия / О.С. Ковалевская, А.С. Афанасьев // Механизм деятельности хозяйствующих субъектов в рыночных условиях : материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Иркутск, 18 мая 2007 г.). – Иркутск, 2007. – С. 126–131.

60. Ковалевская, О.С. Элементы системы риск-менеджмента на предприятии и принципы ее построения / О.С. Ковалевская, А.С. Афанасьев // Управление рисками в экономике: проблемы и решения : труды науч.-практ. конф. с междунар. участием РИСК'Э–2016 (г. Санкт-Петербург, 10–11 октября 2016 г.) ; под ред. С.Г. Опарина. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – 113 с.

61. Корезин, А.С. Интеграция элементов риск-менеджмента в программы развития предприятий / А.С. Корезин, О.Г. Поскочинова // Научно-технические ведомости. – СПбГПУ: Экономические науки. – 2014. – № 2 (192). – С.105–113.

62. Кошарова, Г. Бизнес на вынос, или Что можно отдать на аутсорсинг / Г. Кошарова // Консультант директора. – 2007. – № 16. – С. 26–27.

63. Крылов, Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: учеб. пособие / Э.И. Крылов. – М. : Финансы и статистика, – 2014. – 192 с.

64. Курбанов, А.Х. Аутсорсинг: История, методология, практика: монография / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 112 с.

65. Куринов, С.М. Риск-ориентированная стратегия инновационного развития организаций на примере телекоммуникационной отрасли / С.М. Куринов. – М. : Этника, 2015. – 112 с.

66. Лактионова, О.Е. Международный финансовый аутсорсинг:

перспективы российских компаний / О.Е. Лактионова // Российское предпринимательство. – 2014. – № 21. – С. 78–86.

67. Лапуста, М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М. : Экономика, 2002. – 134 с.

68. Лапуста, М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М. : Инфра-М, 1998. – 247 с.

69. Лаукс, Г. Основы организации: управление принятием решений / Г. Лаукс, Ф. Лирманн ; пер. с нем. – 4-е изд., перераб. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 606 с.

70. Левашов, С. Управление профессиональными рисками на основе концепции ключевых индикаторов / С. Левашов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 5. – С. 96–105.

71. Лесных, В.В. Современное состояние проблемы анализа организационных рисков: терминология, классификация, методы качественной и количественной оценки / В.В. Лесных, В.А. Алексеева, Ю.В. Литвин // Управление риском. – 2015. – № 1. – С. 14–15.

72. Лобанов, О.В. Равнение на аутсорсинг / О.В. Лобанов // Управление компанией. – 2005. – № 1. – С. 46–49.

73. Луцкая, Н.В. Принципы и риски аутсорсинга / Н.В. Луцкая, П.А. Лончих // Наука сегодня: теория, методология, практика, проблематика. – 2014. – С. 24–30.

74. Лю, Чуньгуан. Интегрированный менеджмент на уровне предприятия : монография / Чуньгуан Лю. – Ростов-на-Дону : РГСУ, 2015. – 139 с.

75. Марцынковский, Д. Обзор основных аспектов риск-менеджмента / Д. Марцынковский // Das Management. – 2009. – № 1 (11–12). – С. 54.

76. Марцынковский, Д.А. Руководство по риск-менеджменту. Ассоциация по сертификации «Русский Регистр» / Д.А. Марцынковский, А.В. Владимирцев. – СПб. : Береста, 2007. – 121 с.

77. Матаев, Т.М. Риски в сфере государственно-частного партнерства : монография / Т.М. Матаев. – М. : МАКС Пресс, 2014. – 152 с.

78. Матаев, Т.М. Типология рисков по проектам государственно-частного партнерства / Т.М. Матаев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 3 (201). – С. 4–10.

79. Матаев, Т.М. Экономические риски в проектах государственно-частного партнерства / Т.М. Матаев // Российское предпринимательство. – 2013. – № 10 (232). – С. 41–50.

80. Мезинова, И.А. Международный аутсорсинг и его роль в повышении конкурентоспособности российских компаний в мирохозяйственной среде : монография / И.А. Мезинова. – М. : РИНХ, 2010. – 167 с.

81. Мирошниченко, О. Риски банковского сектора России: оценка современного состояния / О. Мирошниченко // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 3. – С. 280–283.

82. Митрофанова, Е. Как оптимизировать бизнес-модель компании / Е. Митрофанова // Финансовый директор. – 2005. – № 7–8. – С. 25–32.

83. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : учеб. пособие / А.М. Дубров, Б.А. Лагоша, Е.Ю. Хрусталева ; под ред. Б.А. Лагоши. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 224 с.

84. Мосеева, Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н.К. Мосеева, О.Н. Малютина, И.А. Москвина ; под ред. Н.К. Мосеевой. – М. : Финансы и статистика ; ИНФРА-М, 2010. – 240 с.

85. Николова, Л.В. Модели управления рисками инвестиционной программы региона / Л.В. Николова // Научно-технические ведомости. – СПбГПУ: Экономические науки. – 2008. – № 1 – С. 258–263.

86. Новая методика оценки рисков деятельности предприятия / Н.В. Капустина, О.Г. Крюкова, Р.Н. Федосова, М.В. Наянова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 99–105.

87. Одаренко, О.В. Неформализованный концепт развития риск-менеджмента в компаниях рынка телекоммуникаций / О.В. Одаренко // Региональная экономика и управление. – 2014. – № 3–2 (03). – С. 39–41.

88. Олейников, Е.А. Основы экономической безопасности: учеб.

пособие / Е.А. Олейников. – М.: Изд-во РАГС, – 2010. – 356 с.

89. Опарин, С.Г. Процессно-ориентированная концепция управления рисками в экономике / С.Г. Опарин // Управление рисками в экономике: проблемы и решения : труды науч.-практ. конф. с междунар. участием РИСК–2016 (г. Санкт-Петербург, 10–11 октября 2016 г.); под ред. С.Г. Опарина. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – 18 с.

90. Островская, Э. Риск инвестиционных проектов / Э. Островская. – М. : Экономика, 2004. – 268 с.

91. Петрова, И.В. Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия решений : монография / И.В. Петрова. – М. : РИОР ; ИНФРА-М, 2014. – 108 с.

92. Попов, А. Экономическое содержание инновационного риска и системы риск-менеджмента / А. Попов, А. Плотников, Д. Плотников // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 2. – С. 209–212.

93. Попов, А.В. Инновации и риски : монография / А.В. Попов, А.Н. Плотников, Д.А. Плотников. – Саратов : Наука, 2015. – 94 с.

94. Прахалад, К.К. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер ; Юрайт, 2012. – 258 с.

95. Риск-менеджмент инвестиционного проекта : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М.В. Грачевой, А.Б. Секерина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 544 с.

96. Рыхтикова, Н.А. Анализ и управление рисками организации : учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова – 2-е изд. – М. : ФОРУМ, 2009. – 240 с.

97. Савельева, М.Ю. Оценка финансовой целесообразности производственного аутсорсинга с учетом роста стоимости компании / М.Ю. Савельева, Ю.В. Савельева // Российское предпринимательство. – 2015. – № 1. – С. 47–60.

98. Савенков, Д.Л. Правила и принципы управления рисками экономического субъекта / Д.Л. Савенков // Вестник Поволжского гос. ун-та сервиса. Серия: Экономика. – 2014. – № 2 (34). – С. 171–174.

99. Сафонов, В.С. Теория и практика анализа риска в газовой промышленности / В.С. Сафонов., Г.Э. Одишария, А.А. Швыряев. – М. : РАО «Газпром», 1996. – 208 с.
100. Сахарчук, Е.И. Модель управления рисками COSO 2013 – новый уровень риск-менеджмента / Е.И. Сахарчук, Н.И. Артамонов, Л.И. Цветкова // Управление риском. – 2017. – № 1. – С. 15–21.
101. Сенчагов, В.К. Глобальные риски и экономическая безопасность России: проблемы управления / В.К. Сенчагов, А.И. Соловьев // Современные технологии управления. – 2015. – № 10 (58). – С. 19–27.
102. Скрипкин, К.Г. Экономическая эффективность информационных систем : учебник / К.Г. Скрипкин. – М. : ДМК Пресс, 2002. – 253 с.
103. Ступаков, В.С. Риск-менеджмент. учеб. пособие / В.С. Ступаков, Г.С. Токаренко. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 288 с.
104. Тэпман, Л.Н. Риски в экономике / Л.Н. Тэпман. – М. : Юнити-дана, 2002. – 380 с.
105. Устинова, Н.Г. Новые типы организаций в информационной экономике / Н.Г. Устинова // Вестник СГСЭУ. – 2006. – № 14 (3).
106. Уэбб, К. Реструктуризация не решает всех проблем / К. Уэбб // Вестник МакКинзи. – 2006. – № 14. – С. 17–21.
107. Фадеева, Ю.Л. Аутсорсинг. Аренда персонала. Правовые основы, бухгалтерский учет и налогообложение. / Ю.Л. Фадеева. – М. : Эксмо, 2007. – 80 с.
108. Федоренко, Р.В. Оценка перспектив развития аутсорсинга в таможенной сфере / Р.В. Федоренко // Вестник Самарского гос. экон. ун-та. – 2007. – № 4. – С. 170–172.
109. Федоренко, Р.В. Риски логистического аутсорсинга / Р.В. Федоренко // Вестник Поволжского гос. ун-та сервиса. Серия: Экономика. – 2014. – № 4 (36). – С. 127–131.
110. Федосова, Р.Н. Оценка факторов риска, оказывающих влияние на устойчивость организации / Р.Н. Федосова // Эффективное антикризисное

управление. – 2014. – № 6 (87). – С. 100–102.

111. Филина, Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения / Ф.Н. Филина. – М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 208 с.

112. Филиппов, Л.А. Оценка риска по методу Вексичко / Л.А. Филиппов, М.Л. Филиппов. – Барнаул : Алтайский гос. ун-т, 2000. – 54 с.

113. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ : методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан ; пер. с англ. Д.П. Конькова ; общ. ред.: И.М. Степанов, Ю.А. Ковальчук. – М. : Бином. Лаборатория знаний, 2009. – 541 с.

114. Фостер, Р. Созидательное разрушение. Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность / Р. Фостер, С. Каплан. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 378 с.

115. Хабибуллин, Р.Р. Понятие операционного риска / Р.Р. Хабибуллин // Финансы и кредит. – 2013. – № 39 (567). – С. 51–56.

116. Хаустов, А.П. Экологическое проектирование и риск-анализ / А.П. Хаустов, М.М. Редина, П.Ю. Силаева. – М. : РУДН, 2008. – 319 с.

117. Хейвуд Б.Д. Аутсорсинг. В поисках конкурентоспособных преимуществ / Б.Д. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.

118. Хлебников, Д. Матрица аутсорсинга / Д. Хлебников // Стратегия. – 2005. – № 11. – С. 34–39.

119. Цыбулевский, С. Корпоративные риски в ракетно-космической промышленности / С. Цыбулевский // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2016. – № 4. – С. 164–168.

120. Шапкин, А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – М. : Дашков и Ко, 2006. – 880 с.

121. Шапкин, А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, инвестиций / А.С. Шапкин. – М. : Дашков и Ко., 2004. – 544 с.

122. Шеянова, А.Н. Сущность аутсорсинга и его классификация / А.Н. Шеянова. – М. : Экономика и финансы, 2007. – 120 с.

123. Шкляев, А. Идентификация кадровых рисков в процессе объединения вузов и управление ими / А Шкляев, И. Горидько // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – № 4. – С. 349–352.

124. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А.А. Лобанова, А.В. Чугунова. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 786 с.

125. Юлдашев, Р.Т. Управление рисками в конкурентной среде / Р.Т. Юлдашев // Управление риском. – 2015. – № 4. С. 37–47.

126. Юрьев, С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в Российской Федерации : монография / С.В. Юрьев. – СПб., 2012. – 166 с.

### **Диссертации и авторефераты диссертаций**

127. Блинкова, Е.С. Управление инвестиционными рисками в промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05, 05.02.23 / Блинкова Екатерина Сергеевна. – М., 2006. – 27 с.

128. Богомолова, Е.А. Управление рисками проектов реального инвестирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Богомолова Екатерина Александровна. – М., 2007. – 22 с.

129. Воронова, С.П. Совершенствование методов оценки инвестиционно-строительных рисков на этапах жизненного цикла объекта недвижимости (на примере гостиничных комплексов Санкт-Петербурга): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Воронова Светлана Петровна – СПб., 2009. – 150 с.

130. Дворников, Д.В. Риски инвестирования в создание активов предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Дворников Дмитрий Владимирович. – Иркутск, 2004. – 23 с.

131. Жданов, А.Ю. Управление процессами реструктуризации интегрированных корпоративных структур: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Жданов Алексей Юрьевич – М., 2009. – 52 с.

132. Замятин, М.В. Методические основы управления рисками при

реализации инвестиционных проектов строительства объектов нефтегазового комплекса: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Замятин Максим Владимирович – СПб., 2007. – 22 с.

133. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий деятельности компании: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Календжян Сергей Оганович – М., 2003. – 48 с.

134. Капустина, Н.В. Методология развития организации на основе риск-менеджмента: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Капустина Надежда Ваделрьевна – Ростов-на-Дону, 2015. – 43 с.

135. Киселева, К.С. Риски инвестиционного кредитования в России и пути их снижения: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Киселева Ксения Сергеевна. – М., 2000. – 23 с.

136. Козлитин, А.М. Развитие теории и методов оценки рисков для обеспечения промышленной безопасности объектов нефтегазового комплекса: автореф. дис. ... д-ра техн. наук: 05.26.03 / Козлитин Анатолий Мефодьевич – Саратов, 2006. – 47 с.

137. Котлярова, Е.А. Оперативное управление рисками при реализации инвестиционно-строительных проектов: на примере строительства объектов газовой промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/ Котлярова Евгения Александровна. – М., 2010. – 23 с.

138. Краснова, А.А. Риски предпринимательства в условиях глобализации: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Краснова Арина Александровна. – М., 2008. – 22 с.

139. Лапин, Д.Г. Формирование механизма управления рисками инвестиционных проектов разработки золоторудных месторождений: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Лапин Дмитрий Геннадьевич – М., 2007. – 23 с.

140. Ляпин, А.А. Разработка методики анализа риска на этапе технико-экономического обоснования строительства объектов нефтегазовой промышленности: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.26.03 / Ляпин Алексей Андреевич – М., 2005. – 24 с.

141. Матушкина, Ю.Н. Развитие методов оценки экономической эффективности и рисков инвестиционных проектов: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Матушкина Юлия Николаевна. – М., 2010. – 24 с.

142. Никитин, Р.М. Управление рисками в промышленности на основе их оценки и страхования: на примере предприятий газовой промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05, 08.00.10 / Никитин Руслан Михайлович – М., 2003. – 20 с.

143. Подгорная, Л.Ю. Формирование системы управления финансовыми рисками в телекоммуникационной компании: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Подгорная Любовь Юрьевна. – Краснодар, 2009. – 20 с.

144. Шадрин, В.Г. Аутсорсинг: управление процессами и формирование регионального центра: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Шадрин Владислав Георгиевич – Кемерово, 2006. – 22 с.

### Электронные ресурсы

145. Аутсорсинг как способ минимизации затрат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://knowledge.allbest.ru/marketing/> (дата обращения: 15.10.2017).

146. Громова, Н.М. Основы экономического прогнозирования [Электронный ресурс] // Академия естествознания. 2007. URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/view?id=10> (дата обращения: 17.10.2017).

147. Дорожкина, Е.Е. Классификация рисков аутсорсинга [Электронный ресурс] / Е.Е. Дорожкина // Российский экономический интернет журнал. – 2017. – № 3. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/df6/df6bb6e28159c606cb9c161bfd3ce2464.pdf> (дата обращения: 17.10.2017).

148. Дука, Б. Аутсорсинг: критерии естественного отбора / Б. Дука [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/strategy/section> (дата обращения: 15.10.2017).

149. Зачем нужен аутсорсинг? Академия бизнеса. Технологии успеха для

вашего бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bizacadem.ru/?p=45> (дата обращения: 18.10.2017).

150. Кинев, Ю.Ю. Оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия на этапе принятия управленческого решения [Электронный ресурс] / Ю.Ю. Кинев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2000/5/907.html> (дата обращения: 18.01.2018).

151. Ковалев, П. Сущность, атрибутивные качества и функции категории «риск» [Электронный ресурс] / П. Ковалев // Аналитика без границ. Международный банковский клуб. – 2010. – Режим доступа: <http://www.mbka.ru/price/kovalev5.doc> (дата обращения: 06.01.2016).

152. Лобанов, О.В. Равнение на аутсорсинг [Электронный ресурс] / О.В. Лобанов // Управление компанией. – 2005. – № 1. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-1/20.shtml> (дата обращения: 15.10.2017).

153. Почему аутсорсинг бухгалтерии так популярен за рубежом? [Электронный ресурс]. – 20.02.2013. – Режим доступа: <http://referent-kazan.ru/questions-id-42.html> (дата обращения: 18.10.2017).

154. Романов, В.С. Классификация рисков: принципы и критерии [Электронный ресурс] / В.С. Романов // AUP.RU: административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/finance/4.htm> (дата обращения: 18.01.2016).

155. Сайт онлайн сообщества e-xecutive.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/files/img2/outs.htm> (дата обращения: 15.10.2017).

156. Сайт аналитики ценных бумаг micex.ru. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.micex.ru/marketdata/indices/state/yieldcurve/chart> (дата обращения: 09.04.2016).

157. Соблюсти закон и собственные интересы (Sarbanes-Oxley Act) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.bsc-consulting.ru/solutions/sarbanes\\_oxley\\_act\\_solution/news01/](http://www.bsc-consulting.ru/solutions/sarbanes_oxley_act_solution/news01/) (дата обращения:

15.10.2017).

158. Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета [Электронный ресурс] / В.Н. Самочкин, А.А. Тимофеева, А.А. Калюлин, Р.А. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2000-3/06.shtml> (дата обращения: 18.01.2016).

159. Фефелов, Р.Е. Зарубежный опыт использования аутсорсинга во внешнеэкономической деятельности корпораций [Электронный ресурс] / Р.Е. Фефелов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № S5. – С. 71–75. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2015/75096.htm> (дата обращения: 18.10.2017).

160. Финансовый словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://enc.biblioclub.ru/termin/50810\\_Risk](http://enc.biblioclub.ru/termin/50810_Risk) (дата обращения: 15.10.2017).

161. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/19450](https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19450) (дата обращения: 15.10.2017).

### **Список литературы на иностранных языках**

162. Andone, I.I. Outsourcing the Business Services / I.I. Andone // Informatica Economica. – 2010. – Vol. 14, Iss. 1. – P. 163–170.

163. Brehmen, B. The Psychology of Risk / B. Brehmen // Risk and Decisions ; Ed. by W.T. Jingleton and J. Holden. Willy. – 1987.

164. Calandro, Jr.J. An Introduction to the Enterprise Risk Scorecard / Jr.J. Calandro, S. Lane // Measuring Business Excellence. – 2006. – Vol. 10, Iss. 3. – P. 31–40.

165. Danna, M. Domestic outsourcing: A key component insuccessful reshering / M. Danna // Solid state Technology. – 2014. – P. 40–42.

166. En-Lin Li. Economic Influence Analysis of offchore Outsourcing Based On Host Countries View / En-Lin Li // International Journal of U-and E-service Science and Technology. – 2014. – Vol. 8. – P. 63–72.

167. Global Combined Sourcing and As-a-Service Market Insights [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://info.isg-one.com/rs/257-STB-379/images/4Q15-Global-ISG-Index.pdf> (дата обращения: 11.05.2016).

168. Hongzhou Li. Efficiency and productivity of Chinas outsourcing industry / Hongzhou Li // Journal of Chemical and Pharmaceutical Research. – 2014. – Vol. 6. – P. 493–497.

169. ISO Guide 73:2009. Preview Risk management – Vocabulary ISO Guide 73:2009 [Электронный ресурс] . – Режим доступа: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=44651](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=44651) (дата обращения: 11.01.2016).

170. IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques // ISO [Электронный ресурс] . – Режим доступа: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=51073](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=51073) (дата обращения: 11.01.2016).

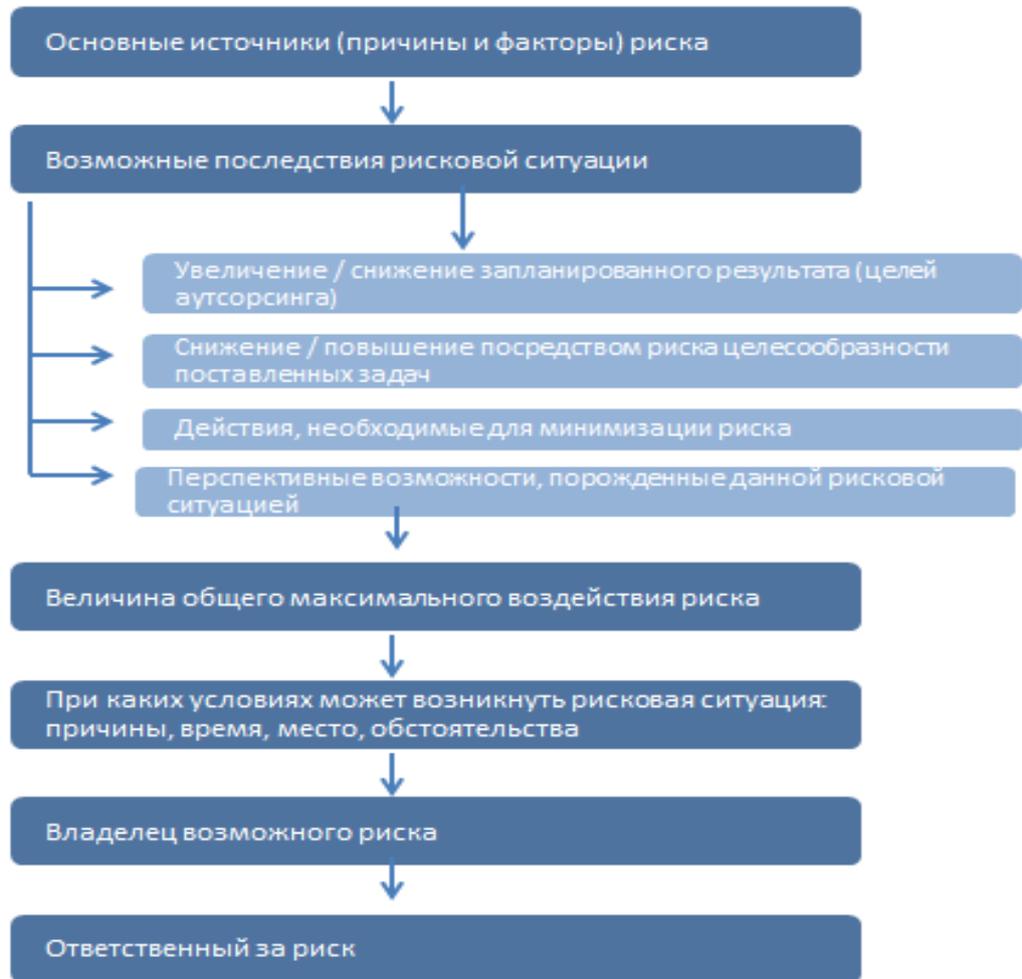
171. The Global ISG Outsourcing Index, 2014. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://info.isg-one.com/rs/257-STB-379/images/4Q14-Global-ISG-Index.pdf> (дата обращения: 09.04.2016).

172. Orange Book. Management of Risk – Principles and Concepts [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/220647/orange\\_book.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf) (дата обращения: 11.01.2016).

173. Sako, M. Technology Strategy and Management. The business of the state. Communications of the ACM. – 2014. – Vol. 57, Iss. 7. – P. 28–30.

174. Shy, Oz. Efficient organization of production nested versus horizontal outsourcing / Oz Shy, Rune Stenbacka // Economics Letters. – 2012. – Vol. 116-3. – P. 593–596. DOI: 10.1016/j.econlet.2012.06.009.

175. The imperative for stronger vaccine supply and logistics systems / M. Zaffran, J. Vandelaer, D. Kristensen [et al.] // Vaccine. – 2013. – Vol. 31S. – P. B73–B80. DOI.org/10.1016/j.vaccine.2012.11.036.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А****Типовой процесс идентификации рисков**

Источник: составлено автором на основании данных [14].

Рисунок А.1 –Типовой процесс идентификации рисков

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Прогноз цен на уголь для финансово-экономических моделей исследуемых активов

Таблица Б.1 – Прогноз цен на уголь для финансово-экономических моделей

Цена на уголь																
Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Цена на уголь, руб./т.	835	829	815	855	896	939	958	977	997	1 017	1 037	1 058	1 079	1 101	1 123	1 145
Добыча угля																
Угольные активы	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Шахта «Чертинская» АО «Белон»	800	1200	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	1300	1300
Шахта «Костромовская» АО «Белон»	3800	4800	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	5800	1200
Шахта «Северная» Воркутауголь АО «Северсталь-ресурс»	12800	14500	15500	15500	15500	15500	15500	15500	15500	15500	15500	15500	12500	8500	2800	1600

Источник: составлено автором.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Показатели для расчета средневзвешенной стоимости капитала (WACC)

Таблица В.1 – Расчет средневзвешенной стоимости капитала (WACC)

Показатель	Сокращения	Показатели для расчета WACC актив
Безрисковая ставка в рублях	Rf	9,18%
Налог на прибыль	Tax	20%
Коэффициент бета без учета структуры капитала	$\beta_{unlev}$	0,61
Коэффициент «Заемный капитал / Собственный капитал»	D/E	42,86%
Доля собственного капитала	We	70%
Доля заемного капитала	Wd	30%
Бета долга	$\beta_{debt}$	0,00
Коэффициент бета с учетом структуры капитала	$\beta_{lev}$	0,82
Премия за риск инвестирования в акции	ERP	5,00%
Премия за малую капитализацию	P1	0,00%
Премия за специфический риск	P2	2,00%
Требуемая доходность акционерного капитала в рублях	Ke (руб.)	15,28%
Доходность заемного капитала в рублях	Kd (руб.)	10,68%
Средневзвешенная стоимость капитала в рублях	WACC (руб.)	13,26%
Оценка премии корпоративной компании над ОФЗ	%	1,5%

Источник: составлено автором.

Таблица В.2 – Доходности облигаций

В процентах

Облигации (RUB)	Доходность
Суверенные	
ОФЗ 2026	7,75
ОФЗ 2027	8,15
ОФЗ 2028	7,05
ОФЗ 2029	8,39
ОФЗ 2031	8,50
ОФЗ 2036	6,90
Средняя	7,79
Корпоративные (BB+)	
РЖД, погашение в 2024	8,15
РЖД, погашение в 2028	7,65
Газпромнефть, погашение в 2019	8,20
Роснефть, погашение в 2023	7,95
Роснефть, погашение в 2024	8,90
Роснефть, погашение в 2022	7,90
Средняя	8,13
Премия на ОФЗ	0,3

Источник: составлено автором на основании данных [156].

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Шаблон анкеты для проведения опроса менеджеров по проблемам аутсорсинга

1. Как Вы оцениваете завершение предыдущего финансового года?
2. Как давно на Вашем предприятии реализуются проекты производственного аутсорсинга?
3. Каким образом аутсорсинговые программы согласуются со стратегическими целями предприятия?
4. Как Вы можете охарактеризовать структуру портфеля аутсорсинговых проектов Вашего предприятия?
5. Имеются ли на предприятии типовые схемы разработки аутсорсинговых проектов?
6. Расскажите о процессе принятия решений по аутсорсинговым проектам.
7. Сталкивались ли Вы с рисками в процессе реализации аутсорсинговых проектов?
8. Оцените частоту возникновения различных видов риска при реализации аутсорсинговых процессов
9. Какова сила влияния на Вашу компанию различных видов рисков при реализации аутсорсинговых проектов?
10. Какие методы нейтрализации рисков реализации аутсорсинговых проектов применялись Вами с наибольшим успехом?
11. Какие риски аутсорсинга Вы можете отметить:

Таблица Г.1. – Шаблон анализа рисков в анкете

Риск аутсорсинга, связанный с действиями заинтересованных сторон	Влияние (определяется для каждого этапа аутсорсинга отдельно)	Вероятность (определяется для каждого этапа аутсорсинга отдельно)

Источник: составлено автором.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Расшифровка оценки частоты встречаемости рисков аутсорсинговой деятельности и силы воздействия рисков

Таблица Д.1 – Оценка частоты встречаемости рисков аутсорсинговой деятельности

Оценка	Расшифровка
1	Не встречался за время реализации аутсорсинговых проектов ни разу
2	Однократное возникновение последствий риска
3	Эпизодическое возникновение последствий риска
4	Периодическое возникновение последствий риска
5	Постоянное возникновение последствий риска.

Источник: составлено автором.

Таблица Д.2 – Оценка силы воздействия рисков реализации аутсорсинговых проектов на компанию

Оценка	Расшифровка
1	Оказывает незначительное и эпизодическое негативное воздействие
2	Оказывает незначительное, но постоянное негативное воздействие
3	Оказывает эпизодическое воздействие средней тяжести
4	Оказывает постоянное воздействие средней тяжести
5	Эпизодически оказывает значительное негативное воздействие
6	Постоянно оказывает значительное негативное воздействие
7	Эпизодическое тяжелое воздействие
8	Постоянное тяжелое воздействие.
9	Непредсказуемая частота и сила воздействия.
10	Неизбежный постоянный негативный фактор.

Источник: составлено автором.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Пример проведения проверки разброса значений для оценки рисков этапа «Проектирование аутсорсинга»

Таблица Е.1 – Оценка разброса значений для оценки рисков этапа «Проектирование аутсорсинга»

Заинтересованные стороны	Риски проекта аутсорсинга	Усредненная оценка подверженности	K1 – коэф. ранговой корреляции Спирмэна	K2 – коэф. конкордации Кендела	Усредненная проверка вероятности	K1 – коэф. ранговой корреляции Спирмэна	K2 – коэф. конкордации Кендела
Совет директоров	1. Возможное вмешательство в аутсорсинговый процесс	высокая	0,9	0,83	низкая	0,81	0,85
	2. Давление на руководство компании-заказчика	средняя	0,81	0,87	низкая	0,83	0,85
	3. Неполный учет возможных хозяйственных рисков	высокая	0,82	0,92	высокая	0,8	0,93
	4. Риск некорректной оценки стратегической важности процессов, передаваемых на аутсорсинг	высокая	0,81	0,8	высокая	0,87	0,81
Менеджмент	5. Риск саботажа выполнения работ	средняя	0,83	0,81	средняя	0,87	0,85
	6. Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга	высокая	0,91	0,87	высокая	0,9	0,83
Внешние консультанты	7. Риск утечки информации	средняя	0,8	0,82	средняя	0,81	0,87
	8. Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга	высокая	0,83	0,9	высокая	0,8	0,83
	9. Неполный учет возможных рисков	высокая	0,87	0,91	высокая	0,85	0,87

Источник: составлено автором.