

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание  
ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент  
Цыгалов Юрий Михайлович

Москва – 2019

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127 - ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 12 февраля 2020 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний Ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, д. 49, комн. 200 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: [www.fa.ru](http://www.fa.ru).

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;  
заместитель председателя Данилова О.В., д.э.н., профессор;  
учёный секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:

Ашмарина С.И., д.э.н., профессор;  
Батаева Б.С., д.э.н., доцент;  
Календжян С.О., д.э.н., профессор;  
Кузнецов Н.В., д.э.н.;  
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;  
Цыгалов Ю.М., д.э.н., доцент;  
Цыганов А.А., д.э.н., профессор.

Автореферат разослан 14 октября 2019 г.

Учёный секретарь

диссертационного совета Д 505.001.108,

д.э.н., доцент

Измайлова Марина Алексеевна

## I ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**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. Действенным приёмом 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 передачи 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, изменения Налогового кодекса Российской Федерации сдерживают применение аутсорсинга даже в таких традиционных сферах, как бухгалтерский учет и информационные технологии. В теоретических исследованиях утверждается, что аутсорсинг является взаимовыгодным процессом для всех участников. Однако выгоды рассматриваются односторонне, с позиций заказчика аутсорсинга, что затрудняет восприятие этого передового механизма менеджерами компаний,

участвующих в аутсорсинге.

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. Лончих, 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, Л. Гончаренко, П. Грабового, Р. Гранатурова, Ф. Грачева, Ф. Гурвича, Ю. Дмитриева, Л. Евланова, Ю. Екатеринославского, Н. Ильенковой, Н. Капустиной, Р. Качалова, Ю. Кинева, Г. Клейнера, А. Корезина, М. Круи, О. Крюковой, В. Кутузова, 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.

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

**Теоретическая значимость исследования** состоит в углублении и расширении теоретических положений в области 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.

**Методология и методы исследования.** Методологическую базу диссертации составили основные положения, концепции и подходы теорий менеджмента, принятия решений, заинтересованных сторон, 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 законодательные и нормативно-правовые 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.

### **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. Разработана 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).

**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, 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.

## II ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**В первой группе решаемых задач 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; разработана классификация рисков аутсорсинга, учитывающая отношение к этапам аутсорсинга, к компании-заказчику, сущность рисков и др.**

Анализ известных методов управления рисками показал, что для управления рисками аутсорсинга применимы все известные подходы. Единым для всех является то, что управление рисками начинается с формирования принципов управления рисками. 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 и устранять негативные явления, формируемые при реализации рисков.

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

3. Развитие культуры риска.

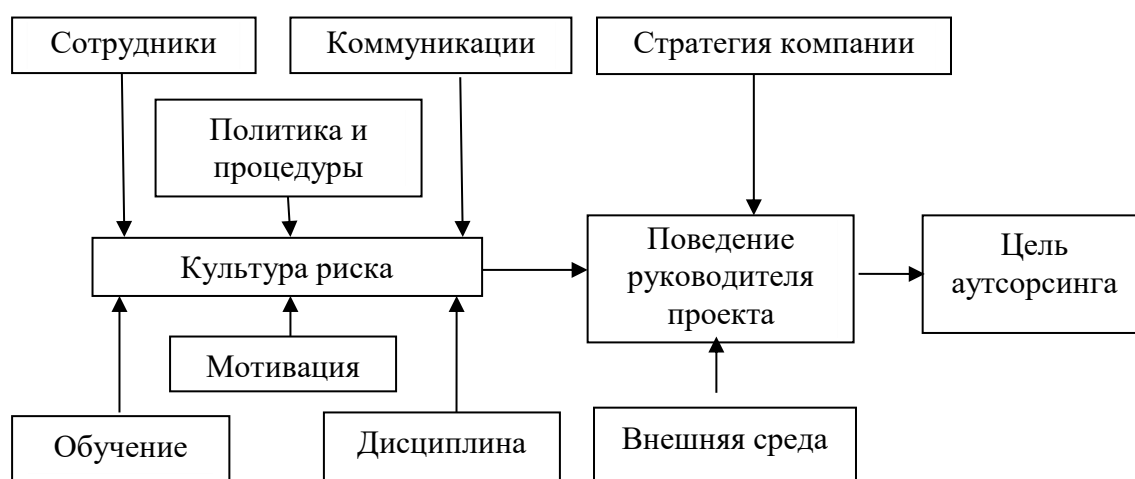
Наиболее проблемным принципом является развитие культуры риска. Основой культуры риска является различное отношение к рискам сотрудников и менеджеров разных компаний, а также непоследовательный выбор менеджерами решений, сопряженных с риском<sup>1</sup>. Культура риска показывает, насколько менеджеры готовы принять риск, полагаясь на опыт, а также на соответствующие нормы, определенные корпоративной культурой, как представлено на рисунке 1.

---

<sup>1</sup> Заман, Ариф. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / пер. с англ. Ю. Кострубова. М.: Олимп-Бизнес, 2008. – С. 122–129.

Высокая культура риска в сочетании со стратегией организации и факторами внешней среды формирует определенное поведение руководителей как компании, так и проекта.

Выявление и ранжирование рисков аутсорсинга, связанных с действиями заинтересованных сторон проекта аутсорсинга, позволяет сконцентрировать усилия на управлении наиболее значимыми рисками и разработать меры по снижению их воздействия.

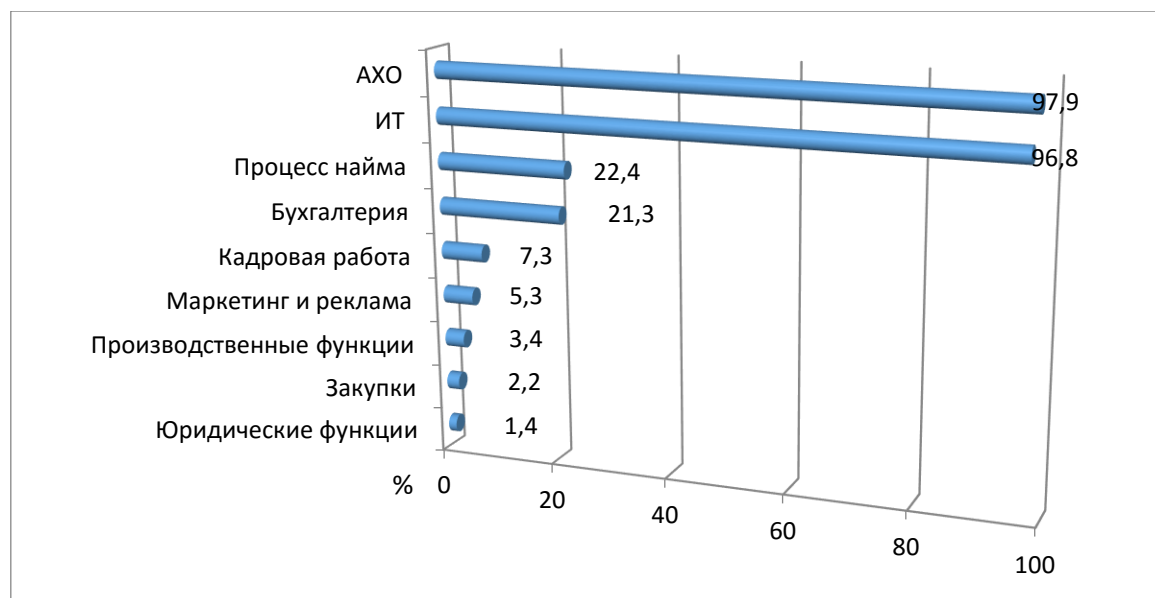


Источник: составлено автором на основе публикации Заман, Ариф.  
 Репутационный риск: управление в целях создания стоимости /пер. с англ.  
 Ю. Кострубова. - М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2008. – С. 122–129.  
 Рисунок 1 – Влияние культуры риска на формирование цели аутсорсинга

**Во второй группе решаемых задач определены основные стадии проекта аутсорсинга, такие как проектирование, разработка и передача процесса аутсорсеру; определены группы стейкхолдеров (включая органы государственной власти), присущие каждой стадии проекта и определяющие формирование рисков каждой стадии проекта.**

Аутсорсинг – передача функций стороннему исполнителю – является признанным механизмом повышения эффективности компании. Масштабы применения аутсорсинга в мире постоянно расширяются: число сделок аутсорсинга 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. Аутсорсинг дает

реальные экономические выгоды компаниям: снижаются издержки производства, повышается качество услуг, улучшаются показатели деятельности. Однако в России прибегают к аутсорсингу неохотно, передавая сторонней организации выполнение, преимущественно, второстепенных функций, представленных на рисунке 2.

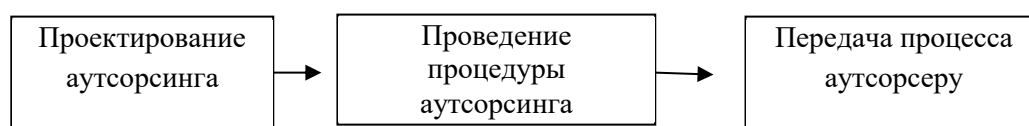


Источник: составлено автором по данным сайта онлайн сообщества E-executive [Электронный ресурс] – URL: <http://www.e-executive.ru/files/img2/outs.htm> (дата обращения: 15.10.2017).

Рисунок 2 - Функции, передаваемые в России на аутсорсинг

Реализация проекта аутсорсинга является многоэтапным процессом, степень детализации которого определяется исследователем в каждой конкретной ситуации. Но минимально проект будет включать три этапа, как отражено на рисунке 3. На всех этапах проекта аутсорсинга необходимо учитывать специфику участников проекта.

Различие корпоративных культур компании-заказчика аутсорсинга и самого аутсорсера обуславливает необходимость постоянного контроля за ходом реализации проекта и мероприятий по адаптации корпоративных культур.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – 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.

Переход на аутсорсинг может повлечь проблемы в деятельности всех участников проекта. В процессе перехода на новую технологию можно столкнуться с недовольством и элементарным сопротивлением сотрудников, поскольку переход на аутсорсинг означает ограничение возможностей для обучения и повышения квалификации своих специалистов. При недостаточно глубокой разработке условий применения аутсорсинга формируются значительные риски, возникают возможности монополизации рынка услуг, снижения качества поставляемой продукции и увеличения затрат.

Первый этап разработки проекта – процедура формирования объективного представления о процессе, передаваемом на аутсорсинг. 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. На этой стадии наибольшее влияние на результаты проекта могут оказать следующие заинтересованные стороны: совет директоров, менеджмент, контрагенты, внешние консультанты.

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, 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.

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 и связанные с этим возможные риски.

**В третьей группе решаемых задач 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, результаты проведенной оценки вероятности и подверженности выявленным рискам; разработаны карты рисков для каждого этапа проекта.**

Для повышения эффективности процессов реструктуризации компании необходимо обеспечить идентификацию и классификацию рисков аутсорсинга, способных повлиять на цели реструктуризации компании. Управление рисками аутсорсинга имеет двойственную структуру, так как связано с двумя участниками процесса: один участник – это компания, которая передает услуги на аутсорсинг («материнская компания»), второй участник – это компания-аутсорсер, которая получает функции на аутсорсинг и должна обеспечить высокую эффективность их выполнения. Проведение проекта аутсорсинга может коренным образом повлиять как на операционную деятельность этих двух сторон, так и на систему риск-менеджмента, обеспечивающую управление рисками, воздействующими на обоих участников процесса аутсорсинга. На всех этапах проекта аутсорсинга необходимо учитывать такую специфику участников, как различия корпоративных культур компании-заказчика и аутсорсера, а также дополнительную социальную ответственность, так как большинство крупных компаний являются градообразующими.

Передача функций на аутсорсинг вызывает влияние новых, дополнительных рисков, воздействующих на компанию. При этом для одного участника аутсорсинга могут появиться риски, связанные только с неблагоприятным воздействием (только

с убытками для компании), а для другого участника могут появиться риски-возможности, способные оказать позитивное влияние и открыть новые пути развития компании. Данное утверждение соответствует стандарту ОСТ Р ИСО 31000 Менеджмент риска. Принципы и руководство. В этой связи одним из критериев классификации рисков аутсорсинга выбран возможный результат воздействия рисков, как показано на рисунке 4. При позитивных результатах влияния рисков они классифицируются как конструктивные. При получении негативного влияния рисков аутсорсинга, которые уменьшают эффективность организации, результаты влияния рисков классифицируются как деструктивные.

Реализация проекта аутсорсинга является многоэтапным процессом, степень детализации которого определяется исследователем в каждой конкретной ситуации. Но минимально проект будет включать три этапа: проектирование аутсорсинга, проведение процедуры аутсорсинга, передача процесса аутсорсеру. Для реализации процесса аутсорсинга на практике важно определить взаимосвязь этапов процесса аутсорсинга с рисками. С этих позиций нами идентифицированы группы рисков для этапов: этапа проектирования и разработки проекта аутсорсинга, этапа реализации проекта аутсорсинга, этапа завершения проекта, связанного с передачей процесса аутсорсеру. При детализации всех идентифицируемых рисков аутсорсинга некоторые из них могут относиться к разным классам, что не мешает качеству и полноте их идентификации и учета.

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.

Классификация рисков аутсорсинга позволяет обеспечить эффективность управления рисками проекта аутсорсинга, повысить эффективность идентификации и декомпозиции рисков, уточнить подходы к митигации негативного воздействия рисков на участников процесса.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Классификация рисков аутсорсинга

В процессе анализа выявляют заинтересованные в итогах аутсорсинга стороны, их возможные действия и риски, формируемые действиями этих сторон, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Риски этапов разработки аутсорсингового проекта

Заинтересованные стороны	Риски проекта аутсорсинга
Совет директоров	1. Возможное вмешательство в аутсорсинговый процесс 2. Давление на руководство организации-заказчика 3. Риск некорректной оценки стратегической важности процесса, передаваемого на аутсорсинг 4. Неполный учет возможных хозяйственных рисков
Менеджмент	1. Риск саботажа выполнения работ 2. Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга
Внешние консультанты	1. Неполный учет потенциальных рисков аутсорсинга 2. Риск утечки информации 3. Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга
Контрагенты	1. Риск ухудшения показателей хозяйственной деятельности 2. Риск отказа получения результатов процесса, передаваемого на аутсорсинг

Источник: составлено автором.

На второй стадии процесса аутсорсинга появляются риски, связанные с возможными действиями совета директоров и руководства 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.

Таблица 2 – Риски стадии проведения процедуры аутсорсинга

Заинтересованные группы	Риски аутсорсинга
Акционеры заказчика и аутсорсера	1. Голосование против реализации проекта аутсорсинга 2. Продажа акций сторонним инвесторам
Советы директоров заказчика и аутсорсера	1. Неодобрение проекта аутсорсинга 2. Риск недооценки значимости процесса, передаваемого на аутсорсинг 3. Вмешательство в оперативную работу процесса аутсорсинга 4. Давление на менеджмент
Менеджмент заказчика и аутсорсера	1. Завышение эффективности проекта аутсорсинга 2. Действия мошеннического характера при реорганизации компании
Кредиторы компании	1. Предъявление требований по раннему гашению обязательств при реорганизации компании
Органы государственной власти	1. Выдвижение дополнительных требований социального характера 2. Создание условий, препятствующих процессу аутсорсинга
Конкуренты	1. Создание препятствий процессу аутсорсинга 2. Предложение аутсорсеру более выгодных условий
Контрагенты	1. Предъявление к взысканию задолженностей 2. Риск отказа или не полного принятия результатов функции или процесса, передаваемого на аутсорсинг

Источник: составлено автором.

Серьезно меняется перечень и действия заинтересованных сторон на третьей стадии проекта, что представлено в таблице 3.

Реорганизация компании в форме аутсорсинга может повлечь нарастание нестабильности социальной и экономической среды и неопределенности ситуации, в которой действует компания, вследствие этого 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 митигировать риски

(управлять рисками), снижать не только уровень подверженности, но и негативное влияние, осознанно управляя рисками.

Таблица 3 – Риски стадии передачи процесса аутсорсеру

Заинтересованные группы	Риски стадии проекта аутсорсинга
Акционеры	1. Продажа акций сторонним инвесторам 2. Требования выкупа акций
Советы директоров	1. Вмешательство в оперативную работу аутсорсинга 2. Давление на менеджмент
Менеджмент	1. Завышение эффективности проекта аутсорсинга 2. Действия мошеннического характера при реорганизации корпорации
Кредиторы	1. Предъявление требований по раннему гашению обязательств при реорганизации компании
Органы государственной власти	1. Выдвижение дополнительных условий социального характера 2. Создание условий, препятствующих процессу аутсорсинга
Контрагенты	1. Предъявление требований о взыскании задолженностей 2. Требования перезаключения контрактов
Персонал	1. Риск отказа перехода в компанию-аутсорсер 2. Риск увольнений квалифицированного персонала 3. Саботаж новой технологии ведения работ

Источник: составлено автором.

Проведена оценка выявленных рисков, в том числе по уровню их критичности на разных этапах выполнения проекта аутсорсинга. Согласно проведенным оценкам, 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.

**В четвертой группе решаемых задач 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.**

Аутсорсинг представляет собой один из сложных видов управленческой деятельности, связанный с экономическим состоянием компании в будущем, которое необходимо предвидеть и правильно спрогнозировать. Поэтому на первой стадии проведения проекта аутсорсинга необходимо обеспечить процессы полной оценки всех рисков проекта и организовать оценку данных рисков для принятия решения о реализации проекта или об отказе от него.

Для митигации рисков второй стадии необходимо организовать работу с каждой из групп стейкхолдеров, определить, как распределяются риски между участниками проекта аутсорсинга. С акционерами, менеджерами, органами государственной власти необходимо наладить коммуникации, разъясняющие задачи аутсорсинга, его положительные стороны для данных групп.

Основная цель последнего этапа процесса – защитить акционеров от мошенничества руководителей компании. Основным методом снижения рисков в этом случае является формирование системы внутреннего контроля за системой управления компании, которая будет соответствовать ожиданиям и целям, установленным в управляющей компании.

Передача функций стороннему исполнителю является проектом, и для оценки его эффективности могут быть применены методы оценки эффективности проектов. Преобразование компании считается эффективным, если достигнута цель проекта. Краткосрочные цели ориентированы на улучшение оперативной деятельности в ближайшее время. Для аутсорсинга они не характерны, так как передача отдельных функций стороннему исполнителю подразумевает установление длительных взаимовыгодных отношений. В качестве краткосрочных критериев эффективности могут выступать ликвидация временного дефицита комплектующих, вывоз накопившихся товаров и др. Среднесрочные цели преследуют улучшение показателей работы компании в ближайшие 1,5–3 года. К таким целям нами отнесены преимущественно финансовые показатели

деятельности компании. Долгосрочные цели ориентированы на период более 3 лет, хотя в условиях конкретной компании этот срок может быть и меньше. К стратегическим нами отнесена, в числе иных, группа политических целей, достижение которых в долгосрочной перспективе может дать компании серьезные преимущества: улучшение отношений с органами государственной власти, повышение лояльности клиентов, повышение конкурентоспособности и другие.

Приоритетным направлением развития проекта является развитие культуры риска, что включает несколько блоков работ. Сформированная культура рисков должна характеризоваться ясностью, прозрачностью, открытостью, осуществимостью, а также формировать вовлеченность в процесс сотрудников проекта и надлежащую модель поведения. Важным элементом культуры риска является мотивация персонала, которая прямо будет влиять на эффективность проекта в целом и на управление рисками аутсорсинга.

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.

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.

До начала контракта аутсорсинга должны быть определены условия прекращения отношений. 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 услуги. Смена аутсорсера вызовет иррациональное и эмоциональное поведение поставщика, что создаст незапланированные риски для компании-заказчика. 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 цивилизованно и с минимальными потерями для участников прекратить отношения.

Оценку рисков проекта преобразования компании предлагается проводить в 2 этапа:

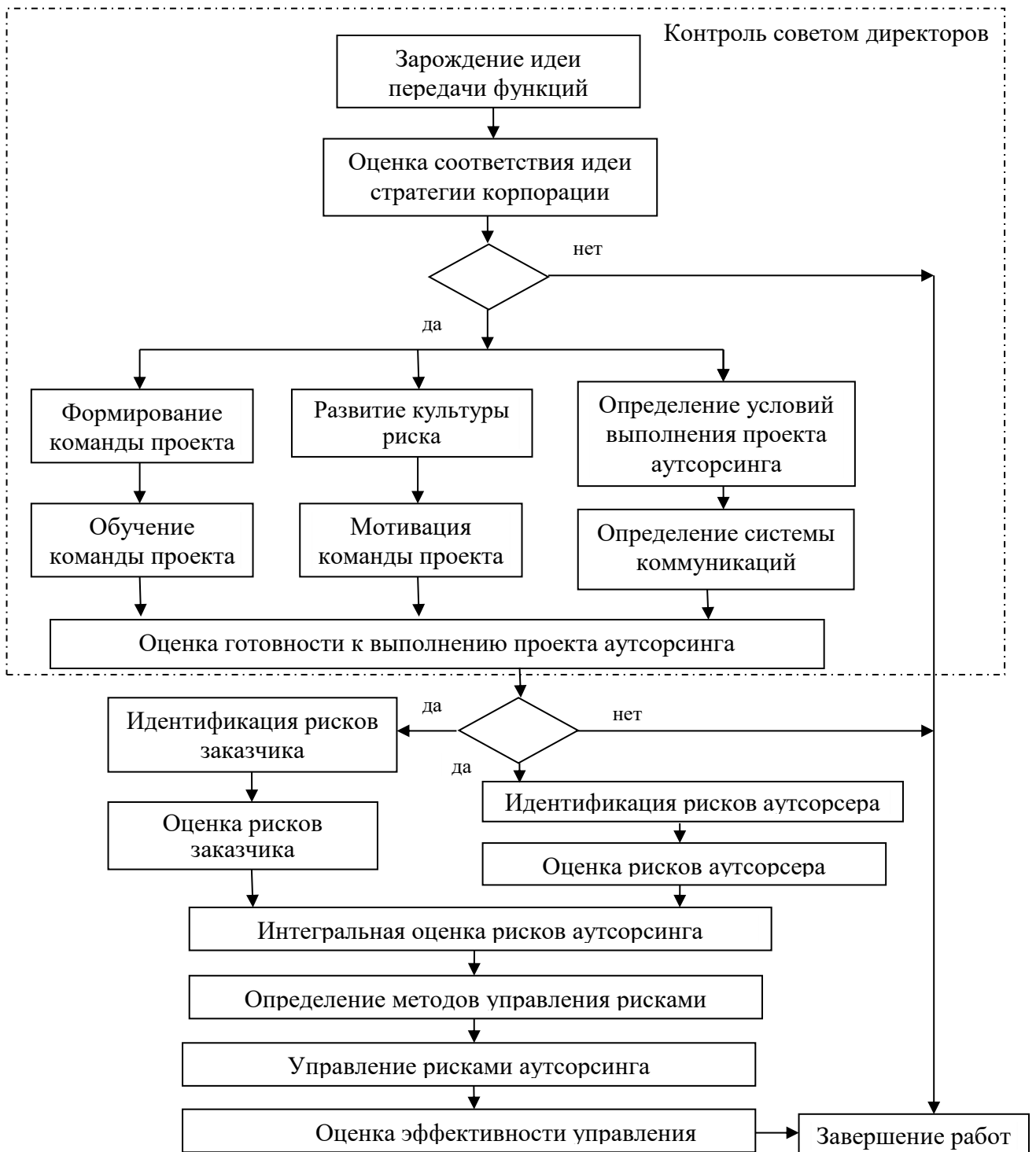
Этап 1. Качественный (экспертный) анализ на основе балльной оценки позволяет построить карты рисков и ранжировать их первичную значимость для компании на основе экспертных оценок. Качественная оценка позволит выявить приоритеты в управлении рисками, обращая особое внимание на те из них, которые будут оказывать на преобразование компании критическое влияние.

Этап 2. Проводится количественная оценка рисков, которая на основе качественной оценки, с помощью имитационного моделирования, описанного ниже, помогает определить интегральный показатель рискованности проекта, позволяющий оценивать величину основных финансовых показателей до проведения процесса аутсорсинга и после с учетом фактора риска, дающий возможность более обоснованно прогнозировать результаты преобразования компании и делать выводы о принятии или отказе от аутсорсинга на любой стадии проекта.

**В пятом блоке решаемых задач 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, измеряющая влияние мероприятий по управлению рисками аутсорсинга на основании оценки присущих и остаточных рисков; предложены критерии принятия решений о применении аутсорсинга, основанные на оценке рискованности проекта аутсорсинга и взаимной выгоды**

## участников проекта.

Разработан алгоритм управления рисками аутсорсинга, представленный на рисунке 5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Алгоритм управления рисками аутсорсинга

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 их реализации является трудозатратным и продолжительным процессом, 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 – ожидаемый прирост стоимости компании в долгосрочной перспективе. Этот показатель оценивается с небольшой степенью точности и описывает вероятностный характер проекта аутсорсинга. По сути, он характеризует возможность колебаний доходов или альтернативных выгод от аутсорсинга. Очевидно, что наибольший прирост стоимости компании достигается при максимальном уменьшении воздействия рисков аутсорсинга. Преимуществом методологии @Risk является то, что оценка включает учет воздействия всех основных рисков, влияющих на стоимость компании при проведении аутсорсинга. Эффективность аутсорсинга определяется по формуле (1):

$$\text{Эффективность} = \text{Изменения } \{ \text{Доходность}; \text{Риск} \}, \quad (1)$$

С учетом воздействия рисков эффективность можно определить как сумму показателей отдельных участников проекта аутсорсинга по формуле (2):

$$\begin{aligned} \text{Эффективность@Risk} = & \text{эффективность@Risk УЧ1} + \text{эффективность@RiskУЧ2} + \\ & + \dots + \text{эффективность@Risk УЧп}, \end{aligned} \quad (2)$$

или по формуле (3):

$$\Delta FCF@Risk = FCF@Risk_{УЧ1} + FCF@Risk_{УЧ2} + \dots + FCF@Risk_{УЧп}, (3)$$

где УЧ – участник проекта;

п – число участников аутсорсинга.

Оценка  $FCF@risk$  позволяет оценивать эффект проекта аутсорсинга с учетом рисков и доходность проекта, осознанно принимать решения о реализации или отказе от реализации проекта. Потери для участников проекта, которые получили некоторые негативные эффекты от проведения аутсорсинга, возможно компенсировать теми положительными эффектами и финансовыми выгодами, которые получили другие участники. При этом если общая оценка  $эффективность@Risk$  будет положительной, то этот проект рекомендуется к принятию.

Предложенный подход также позволяет количественно оценить эффект от мероприятий по управлению рисками с помощью оценки величины присущих и остаточных рисков, продолжающих влиять на компанию после реализации проекта аутсорсинга. Методология  $@Risk$  разработана в результате развития экономико-математических методов финансового анализа, применима для крупных промышленных компаний. Методология позволяет оценивать наибольшие снижения стоимости компании в горизонте планирования при заданном уровне вероятности (перцентиле) и определить, что наибольшие потери не превысят предполагаемого максимального уровня потерь в случае реализации выявленных рисков.

### **III ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Результаты проведенных исследований позволили установить, что аутсорсинг интенсивно развивается во всем мире. На международном рынке аутсорсинговых услуг происходит специализация стран по видам выполняемых услуг. Россия может занять на этом рынке достойное место. Для развития аутсорсинга в России необходимо решить ряд задач, включая разработку методических основ управления рисками передачи функций стороннему исполнителю. В работе выполнена классификация рисков как заказчика аутсорсинга, так и аутсорсера, проведена



идентификация и оценка рисков, предложены мероприятия по снижению негативного воздействия рисков, обоснован механизм экономической оценки эффективности управления рисками аутсорсинга, учитывающий интересы всех участников процесса.

#### **IV СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,  
определенных ВАК при Минобрнауки России*

1. Дорожжина, Е.Е. Оценка эффективности управления рисками интеграционной деятельности крупных промышленных компаний / Е.Е. Дорожжина, А.В. Дорожкин // *Инновации и инвестиции*. – 2018. – № 7. – С. 101-104.
2. Дорожжина, Е.Е. Эффективность управления рисками аутсорсинга / Е.Е. Дорожжина // *Управленческое консультирование*. – 2017. – № 10. – С. 96–101.
3. Дорожжина, Е.Е. Механизм оценки эффективности аутсорсинга / Ю.М. Цыгалов, А.В. Дорожкин, Е.Е. Дорожжина, И.Р. Жаббаров // *Управленческое консультирование*. – 2017. – № 8 (104). – С. 36–43.
4. Дорожжина, Е.Е. Классификация рисков аутсорсинга [Электронный ресурс] / Е.Е. Дорожжина // *Российский экономический интернет журнал*. – 2017. – № 3. – С. 11. – URL: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/df6/df6b6e28159c606cb9c161bfd3ce2464.pdf> (дата обращения: 02.04.2018).
5. Дорожжина, Е.Е. Идентификация рисков аутсорсинга [Электронный ресурс] / Е.Е. Дорожжина // *Российский экономический интернет журнал*. – 2017. – № 3. – С.12. – URL: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/753/7533a411fb95e1a2905898cdc95ec967.pdf> (дата обращения: 02.04.2018).
6. Дорожжина, Е.Е. Учет рисков при долгосрочном и среднесрочном планировании в крупных промышленных компаниях / А.В. Дорожкин, Е.Е. Дорожжина // *РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*. – 2016. – № 1. – С. 211–213.
7. Дорожжина, Е.Е. Управление рисками аутсорсинга при реструктуризации промышленного предприятия / А.В. Дорожкин, Е.Е. Дорожжина // *Управленческое*

консультирование. – 2014. – № 4 (64). – С. 110–116.

8. Дорожкина, Е.Е. Внутренний контроль при реорганизации металлургического предприятия / Е.Е. Дорожкина // Российское предпринимательство. – 2010. – № 11 (1). – С. 56–69.

*Публикации в изданиях, входящих в международные  
цитатно-аналитической базе Scopus*

9. Dorozhkina, E.E. Assessment of outsourcing risk management efficiency (Оценка эффективности управления рисками аутсорсинга) [Электронный ресурс] / Y.M. Tsygalov, A.V. Dorozhkin, E.E. Dorozhkina // Espacios. – 2018. – Vol. 39, Iss. 47. – P. 27. – URL: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/18394727.html> (дата обращения: 10.12.2018).

*Научные публикации в других научных изданиях и журналах*

10. Дорожкина, Е.Е. Выявление рисков аутсорсинга / Проблемы и перспективы современной науки: сборник статей XVIII международной научно-практической конференции; колл. авторов. – М.: «ISI-journal». – 2017. – С. 56-59.

11. Дорожкина, Е.Е. Учет рисков при планировании показателей операционной деятельности крупных промышленных компаний (статья в разделе III монографии «Новые подходы и исследования в операционном менеджменте») / А.В. Дорожкин, Е.Е. Дорожкина; под редакцией П.В. Трифонова, Ю.С. Лисичкиной. – М.: «RUSCience» - 2016. – С. 60-63.

12. Дорожкина, Е.Е. Экономико-правовые аспекты реорганизаций организаций в Российской Федерации / Е.Е. Дорожкина // Интеграция России в мировую экономику: эволюция экономической культуры: материалы международной научно-практической конференции. – Екатеринбург: УрФУ. – 2010. – С. 142–146.