

**Яковлева Т. А., Пляскина Т. М.**  
**T. A. Yakovleva, T. M. Plyaskina**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА**

**INCREASING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION ACTIVITY BASED  
ON OUTSOURCING**

**Яковлева Татьяна Анатольевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика, финансы и бухгалтерский учёт» Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре); 681013, Хабаровский край, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27; тел. 8(914)185-30-99. E-mail: efbu@knastu.ru.

**Ms. Tatiana A. Yakovleva** – PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economy and Finance, Komsomolsk-na-Amure State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur); 27, Lenin ave., Khabarovsk region, Komsomolsk-on-Amur, 681013, Russia; tel. 8(914)185-30-99. E-mail: efbu@knastu.ru.

**Пляскина Татьяна Михайловна** – магистр кафедры «Экономика, финансы и бухгалтерский учёт» Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре); 681013, Хабаровский край, г. Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27; тел. 8(924)114-69-45. E-mail: plyaskinatm@gmail.com.

**Ms. Tatiana M. Plyaskina** – Master's Degree Student, Department of Economy, Finance and Accounting, Komsomolsk-na-Amure State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur); 27, Lenin ave., Khabarovsk region, Komsomolsk-on-Amur, 681013, Russia; tel. 8(924)114-69-45. E-mail: plyaskinatm@gmail.com.

**Аннотация.** В статье раскрыта сущность аутсорсинга как современной многофункциональной и экономически выгодной формы сотрудничества между хозяйствующими субъектами, как инструмента повышения экономической эффективности деятельности организации в современных условиях. Проанализированы возможные эффекты аутсорсинга, способствующие более рациональному использованию ресурсов и повышению экономической эффективности деятельности организации, а также приведены формулы расчёта экономического эффекта аутсорсинга согласно однокритериальной и многокритериальной методикам. Оценена возможность и целесообразность использования аутсорсинга при организации общественного питания работников ООО «ТОРЭКС-ХАБАРОВСК».

**Summary.** The article reveals the essence of outsourcing as a modern multifunctional and cost-effective form of cooperation between business entities, as a tool to increase the economic efficiency of the organization in modern conditions. The authors analyze the possible effects of outsourcing that contribute to a more rational use of resources and increasing the economic efficiency of the organization, as well as formulas for calculating the economic effect of outsourcing according to one-criteria and multi-criteria methods. In conclusion, the possibility and expediency of using outsourcing for the organization of public catering for LLC TOREX-KHABAROVSK employees was evaluated.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, экономическая эффективность, анализ затрат, оценка эффективности аутсорсинга.

**Key words:** outsourcing, economic efficiency, costs, evaluation of the outsourcing effectiveness.

УДК 334.752

Конкурентная рыночная среда требует от любого хозяйствующего субъекта осуществления своей деятельности наиболее эффективным способом. В общем виде экономическая эффективность определяется путём соотношения полученного результата с затратами, понесёнными в ходе его достижения. Следовательно, добиться повышения эффективности деятельности организации можно путём увеличения выручки или (и) сокращения затрат. Это

традиционные подходы, ставшие, можно сказать, классическими, но не утратившими своей актуальности до настоящего момента. Современная экономика дополняет классические подходы инновационным инструментарием решения задачи повышения эффективности. Так, сократить расходы возможно за счёт передачи части работ, услуг или бизнес-процессов организации внешним специализированным исполнителям. Такое перераспределение функций в экономической теории и современной хозяйственной практике получило название «аутсорсинг».

Термин «аутсорсинг» происходит от английских слов «outside resource using», что переводится как «использование внешних ресурсов» [1]. Иными словами, организация, передавая некоторые ранее самостоятельно реализуемые функции или виды деятельности внешнему исполнителю, использует его ресурсы согласно договору в течение определённого времени и по заранее оговорённой цене.

Исходя из экономической сущности аутсорсинга рождаются разнообразные формы взаимовыгодного сотрудничества организаций, например:

- вынесение производства в регионы с более дешёвой рабочей силой;
- реализация проектов силами внешних организаций, располагающих необходимыми ресурсами, в том числе высококвалифицированным персоналом;
- вынесение части активов за пределы предприятия, создание дочерних фирм и совместных предприятий для выполнения отдельных видов деятельности [2].

Перечень форм и видов аутсорсинга пополняется по мере развития самого этого явления и изменения среды функционирования хозяйствующих субъектов, но неизменным, очевидно, останется сам принцип аутсорсинга – «оставлю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других». Соблюдение этого принципа служит предпосылкой для повышения результативности деятельности любой организации.

С течением времени расширяется перечень передаваемых на аутсорсинг бизнес-процессов организации, сохраняя при этом их вспомогательный или обслуживающий характер. Считается, что первоначально на откуп специализированным компаниям стали передавать функции по юридическому сопровождению деятельности предприятий. В середине XX века появились компании, специализирующиеся на бухгалтерских и рекламных услугах, а с развитием информационных технологий – на ИТ-услугах.

Факты свидетельствуют, что сегодня в мировой хозяйственной практике аутсорсинг наиболее распространён в сфере бухгалтерского учёта, особенно среди предприятий малого и среднего бизнеса. Услугами аутсорсеров пользуется 96 % небольших израильских компаний, среди американских компаний эта доля достигает 92 %, среди европейских – 86 % [3]. Аутсорсинг стал важным фактором успешного развития бизнеса в растущих экономиках таких стран мира, как Индия, Китай, Мексика. Популярность аутсорсинга связана с его экономической выгодой, опыт крупнейших компаний мира – Boeing, SONY, Coca-Cola – показал, что за три-пять лет использования аутсорсинга затраты на ведение бухгалтерского учёта снижаются на 20-40 %. Пример Банка Standard Chartered иллюстрирует экономию в размере 8 млн долларов США за счёт вывода HR-функции на аутсорсинг [5].

В России распространение аутсорсинга значительно меньше по многим причинам. Так, доля организаций, пользующихся услугами аутсорсеров, составляет около 30 %, но в последнее время отечественный рынок аутсорсинговых услуг динамично развивается. По оценкам экспертов, объём российского рынка бухгалтерского аутсорсинга составляет от 50 до 100 млн долларов США. Лидерами на рынке аутсорсинга бизнес-процессов в нашей стране являются такие компании, как PricewaterhouseCoopers, КПМГ, BDO, «Интерком-Аудит», «ФинЭкспертиза». Высокая рентабельность аутсорсинговых операций привела к тому, что стоимостный объём мирового рынка услуг аутсорсинга в 2018 году достиг 85,6 млрд долларов США, увеличившись за последнее десятилетие в несколько раз [4].

Несомненно, что снижение затрат – это не единственный выигрыш, который получают использующие аутсорсинг организации. Каждая организация, планируя передачу части работ, услуг или бизнес-процессов на аутсорсинг, преследует свои цели. В качестве таковых может выступать

стремление сконцентрироваться на основной деятельности, перераспределив инвестиции и другие ресурсы; сократить штатных работников организации; улучшить качество производимых товаров, оказываемых услуг, выполняемых функций; снизить цены на предлагаемые услуги и реализуемую продукцию за счёт минимизации издержек и тем самым повысить финансовую устойчивость предприятия; получить доступ к технологиям более высокого уровня; воспользоваться ресурсами специализированных организаций; передать ответственность за выполнение конкретных функций; снизить финансовые и коммерческие риски. Многочисленность возможных результатов предполагает их ранжирование каждой компанией по степени значимости или другим критериям.

Результаты проведённого среди владельцев компаний опроса о предполагаемых эффектах от использования аутсорсинга показывают, что значительная часть опрошенных (21 %) связывают эффект в первую очередь со снижением расходов. Рейтинг основных эффектов на основе мнения респондентов выглядит следующим образом: трансформация бизнеса или технологий – 14 %; доступ к новым знаниям – 13 %; повышение капитализации – 12 %; повышение качества, реструктуризация, слияние и поглощение компаний – 8 %; ускорение выхода на рынок – 5 % [6].

Положительному решению вопроса об использовании организацией аутсорсинга должна предшествовать оценка возможного эффекта, что требует анализа и глубокой детализации затрат. В общем случае статьи снижения расходов известны, к ним относятся:

1. расходы по найму дублирующих работников, заменяющих лиц, находящихся на больничном, в отпуске и т.п.;
2. оплата работы руководящего персонала, а также работников дополнительных служб – закупки, доставки, юридического отдела, бухгалтерии, уборки;
3. расходы на обслуживание и ремонт оборудования;
4. транспортные расходы;
5. аренда офисных и складских помещений, т.к. в настоящее время многие организации используют арендованные, а не собственные помещения;
6. оплата коммунальных услуг, что связано с содержанием предыдущего пункта;
7. расходы на обеспечение обслуживающих функций – оплата услуг связи и техническое обслуживание оргтехники, закупка канцтоваров, расходы на рекламу, в том числе в бумажном формате и т.д.

Детализация затрат для каждой организации специфична, различна также и структура затрат и, соответственно, различен «вклад» каждого вида затрат в общий объём возможной экономии. На основе детального такого анализа у организации повышается вероятность принятия решения по самому оптимальному использованию преимуществ аутсорсинга.

Распространение аутсорсинга как формы взаимодействия и инструмента более эффективного хозяйствования сопровождается научными исследованиями в этой области с целью развития теоретической базы и совершенствования методологической основы аутсорсинга. В частности, при разработке методики оценки эффективности аутсорсинга были предложены два подхода к решению задачи: однокритериальный и многокритериальный. В первом случае измеряется положительное влияние аутсорсинга на один из показателей деятельности организации, как правило на основной и обобщающий, – финансовый результат. Использование многокритериального подхода позволяет оценить влияние аутсорсинга на деятельность организации гораздо шире, т.к. учитываются положительные последствия не только экономического, но и управленческого, социального и иного характера.

Согласно однокритериальной методике экономический эффект передачи на аутсорсинг какой-либо функции или бизнес-процесса рассчитывается путём сравнения стоимостного объёма затрат на их реализацию самой организацией и при привлечении стороннего исполнителя. Не вдаваясь в подробности методологического подхода к разработке математического аппарата такого сравнения, воспользуемся формулой, предложенной для этой цели И. Д. Котляровым [7, 8] после её неоднократного уточнения. Ценность данной формулы состоит в том, что в ней применяется дисконтирование, т.е. учитывается изменение стоимости денег за период действия договора аутсорсинга. Это позволяет более точно рассчитать получаемую организацией выгоду, т.к. помимо

прямого эффекта от аутсорсинга учитывается косвенный эффект в виде сохранённого дохода от более выгодного вложения денежных средств организации:

$$\Delta_a = \sum_{i=1}^n \frac{S_i - P_i}{\left(1 + \frac{d}{100\%}\right)^i} - C_0 + D_0, \quad (1)$$

где  $\Delta_a$  – экономический эффект от аутсорсинга в стоимостном выражении;  $n$  – продолжительность периода действия договора аутсорсинга;  $S_i$  – ожидаемые затраты на выполнение процесса своими силами в  $i$ -м году;  $P_i$  – полная стоимость процесса при его выполнении аутсорсером в  $i$ -м году;  $d$  – ставка дисконтирования;  $C_0$  – единовременные затраты, связанные с переходом на аутсорсинг;  $D_0$  – единовременный доход, связанный с переходом на аутсорсинг.

Однако автор отмечает, что из-за ограничения оценки только финансовой составляющей, применение формулы (1) не даёт организации полной картины всех положительных и отрицательных последствий перевода на аутсорсинг. Частично устранить этот недостаток однокритериального подхода позволяют многокритериальные методики определения эффекта от аутсорсинга, различия в математическом содержании которых И. Д. Котляров считает несущественными и допускает использование следующей формулы [7, 8]:

$$\Delta_a = \sum_{i=1}^n W_i (KA_i - KB_i), \quad (2)$$

где  $\Delta_a$  – эффект от аутсорсинга;  $n$  – число оцениваемых критериев;  $W$  – вес  $i$ -го критерия в общей оценке;  $KA_i$  – значение  $i$ -го критерия после перехода на аутсорсинг;  $KB_i$  – значение  $i$ -го критерия до перехода на аутсорсинг.

При этом перечень критериев определяется организацией самостоятельно.

Осуществление оценки эффективности и её итоги имеют значение не только при обосновании целесообразности заключения нового договора с аутсорсинговой компанией. Результаты расчётов служат также основанием для принятия решения о прекращении или продлении контракта по аутсорсингу.

В настоящее время возможность использования аутсорсинга рассматривается обществом с ограниченной ответственностью «ТОРЭКС-ХАБАРОВСК» (ООО «ТОРЭКС-ХАБАРОВСК») в отношении организации питания для работников предприятия. Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД), среди дополнительных видов деятельности ООО «ТОРЭКС-ХАБАРОВСК» заявлена «деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания». Эта деятельность, как и любая другая, требует привлечения значительных финансовых, трудовых, материальных и прочих ресурсов, отвлекаемых от основных производственно-технологических процессов. Несомненно, организация питания работников важна для предприятия, т.к. выполняет социальные функции, но с чисто экономической точки зрения эта деятельность невыгодна. Есть предположение, основанное на существовании положительного опыта некоторых отечественных организаций, что заключение аутсорсингового договора со специализированной организацией позволит предприятию снять с баланса убыточное обеспечивающее подразделение и тем самым повысить эффективность деятельности ООО «ТОРЭКС-ХАБАРОВСК» в целом.

Для обоснования решения о переводе на аутсорсинг даже одного бизнес-процесса предприятия, как было сказано ранее, необходима оценка возможного экономического эффекта, в том числе с использованием формул (1) и (2). Выполнение таких расчётов требует обширной экономической информации и привлечения соответствующих специалистов, что можно сделать только по распоряжению высшего руководства ООО «ТОРЭКС-ХАБАРОВСК».

Вторым сдерживающим фактором принятия решения об использовании аутсорсинга в конкретном случае является неразвитость рынка аутсорсинговых услуг по организации питания в Комсомольске-на-Амуре. В настоящее время в городе услуги по организации общественного пи-

тания, исключая средние образовательные школы, на условиях аутсорсинга предлагает единственная организация – Общество с ограниченной ответственностью «Комбинат общественного питания» (ООО «КОП»), доля которого на рынке услуг общественного питания Комсомольска-на-Амуре очень незначительна (в среднем 5 %) и изменяется разнонаправленно, что не позволяет дать прогноз о положительной динамике основных показателей его деятельности (см. табл. 1).

Таблица 1

Динамика выручки и рыночной доли ООО «КОП»

| Год                                                          | 2012   | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    |
|--------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Выручка, тыс. р.                                             | 39 580 | 134 755 | 142 708 | 130 556 | 126 363 | 136 128 | 133 443 |
| Доля на рынке общественного питания Комсомольска-на-Амуре, % | 2,47   | 7,09    | 6,79    | 5,43    | 4,86    | 5,04    | 4,76    |

Таким образом, аутсорсинг обоснованно можно рассматривать как инструмент повышения экономической эффективности деятельности фактически любой организации. Результат применения аутсорсинга зависит от многих факторов, действие которых необходимо учесть, прежде чем принимать решение о переводе на аутсорсинг части работ, услуг или бизнес-процессов.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 330 с.
2. Теоретические аспекты применения аутсорсинга [Электронный ресурс]. URL: <https://vuzlit.ru/1019137/> (дата обращения: 06.04.2020).
3. Аутсорсинг бухгалтерских услуг в России и за рубежом: становление, современное состояние и перспективы развития [Электронный ресурс]. URL: <http://www.i-ias.ru/> (дата обращения: 08.04.2020).
4. Зименков, Р. И. Аутсорсинг в практике американских корпораций [Электронный ресурс] / Р. И. Зименков // США и Канада: Экономика. Политика. Культура. – 2019. – Вып. 6. – С. 54-80. URL: <https://usacanada.jes.su/s032120680005179-0-1/> (дата обращения: 06.04.2020).
5. Как компании сэкономят с помощью аутсорсинга [Электронный ресурс]. URL: <https://klerk.ru/boss/articles/461171/> (дата обращения: 12.03.2020).
6. Сторожук, В. А. Аутсорсинг как способ минимизации затрат предприятия [Электронный ресурс] / В. А. Сторожук // Молодой ученый. – 2016. – № 5 (109). – С. 416-417. URL: <https://moluch.ru> (дата обращения: 08.04.2020).
7. Котляров, И. Д. Алгоритм принятия решения об использовании аутсорсинга в нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] / И. Д. Котляров // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2010. – № 11. – С. 33-38. URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 10.04.2020).
8. Котляров, И. Д. Принятие решения об использовании аутсорсинга на основе его эффекта для предприятия [Электронный ресурс] // Инновации. – 2010. – № 9 (143). – С. 88-92. URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 10.04.2020).