

УДК 334.021  
JEL G 340

**А. М. Выжитович**

*Сибирский институт управления –  
филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
ул. Нижегородская, 6, Новосибирск, 630102, Россия*

*vam\_70@mail.ru*

**АНАЛИЗ ПРИЧИН  
И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ О ПЕРЕХОДЕ ПРЕДПРИЯТИЙ  
НА АУТСОРСИНГ В ПРОЦЕССЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ  
ПО ТИПУ УСКОРЕННОГО РАЗВИТИЯ**

Статья посвящена вопросам анализа передачи бизнес-процессов на аутсорсинг при проведении реструктуризации предприятий. Для анализа была использована классификация реструктуризационных проектов с точки зрения их жизненного цикла. На основании сделанной автором группировки причин перехода на аутсорсинг был проведен анализ преимуществ и недостатков перехода на аутсорсинг. Также были сформулированы критерии принятия решения о переходе на аутсорсинг предприятия в процессе реструктуризации. Показана эффективность использования аутсорсинга в процессах реструктуризации промышленных предприятий на всех этапах их жизненного цикла. В качестве примера возможной эффективности передачи бизнес-процессов на аутсорсинг было рассмотрено одно из предприятий тяжелого машиностроения Сибирского федерального округа, находящееся в стадии банкротства.

*Ключевые слова:* реструктуризация предприятий, аутсорсинг.

В большинстве случаев менеджмент предприятия принимает решение о проведении процедуры реструктуризации на основании предварительного анализа возможностей развития предприятия или существенных проблем в текущей его деятельности. Результаты такого анализа могут быть основаны как на деятельности предприятия в целом, так и отдельных его подразделений [1].

Можно использовать следующую классификацию реструктурируемых предприятий по этапам их жизненного цикла <sup>1</sup>:

- антидемпинговая реструктуризация, заключающаяся в воздействии на структуру реструктурируемого предприятия по возникновении ее дестабилизации и направленная на фиксацию имеющегося уровня производства. Такой подход подразумевает деятельность предприятия в условиях сильного колебания уровня продаж и доходов от них. Подход предполагает ориентацию реструктурируемого предприятия на экономию всех типов затрат, оптимизацию портфеля производимой продукции;

---

<sup>1</sup> *Балукова В. А.* Реструктуризация промышленных предприятий на основе корпоративного подхода: теория и методология: Дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2002.

*Выжитович А. М.* Анализ причин и критериев принятия решений о переходе предприятий на аутсорсинг в процессе реструктуризации по типу ускоренного развития // Вестн. Новосиб. гос. ун-та. Серия: Социально-экономические науки. 2014. Т. 14, вып. 3. С. 130–137.

- кризисно-ситуационная реструктуризация, направленная на превентивное воздействие на структуру реструктурируемого предприятия для ликвидации или уменьшения критических ситуаций. Подход заключается в наиболее возможном уменьшении кризисного спада и использовании имеющихся ресурсов для формирования перспективных конкурентоспособных производств;

- реструктуризация ускоренного развития, направленная на существенные изменения структуры реструктурируемого предприятия, основанная на использовании механизмов реинжиниринга и направленная на увеличение эффективности бизнеса предприятия. Такой подход ориентирован на привлечение существенных инвестиционных вложений и содержит в себе высокую долю риска. Он заключается в формализации бизнес-процессов предприятия, определении эффективных бизнес-процессов и выявлении недостатков их согласования.

Реструктуризацию первых двух типов объединяет единый подход по принципу «решения существующих проблем». В этом случае менеджмент предприятия имеет четкую цель проводимых мероприятий и достаточно ясное их понимание на всех уровнях системы управления предприятия.

Однако в случае реструктуризации по третьему типу такой ясности не наблюдается. Эффект от проводимых мероприятий не столь явный и носит преимущественно стратегический характер. Одной из стратегий процессов реструктуризации является передача исполнения ряда бизнес-процессов стороннему предприятию – аутсорсинг. Применение инструмента аутсорсинга дает возможность реструктурируемому предприятию провести запланированные мероприятия с существенным повышением их эффективности. А использование аутсорсинга в совокупности с другими методами реструктуризации позволяет менеджменту предприятия радикально изменить состояние предприятия и максимально эффективно достичь поставленных целей. Следует отметить также, что в нашей работе рассматриваются процесс передачи бизнес-процессов на аутсорсинг без учета метода их реализации в виде выделения подразделения предприятия во внешнее предприятие и передача бизнес-процессов выделенному предприятию (внутренний аутсорсинг) или в виде прекращения исполнения бизнес-процессов и получение их от стороннего предприятия (внешний аутсорсинг).

Несмотря на тип классификации реструктурируемого предприятия, можно выделить общий набор причин для использования аутсорсинга, который составляет четыре основные группы (рис. 1).

- Изменение условий деятельности предприятий. Данная группа причин включает изменение внешних условий жизнедеятельности предприятия (увеличение конкуренции, распространение новых инновационных технологий, изменение ценовой политики контрагентов и т. д.) и внутренних условий (стремление менеджмента предприятия улучшить финансово-экономические результаты деятельности, решение вопроса недостатка квалифицированного персонала и т. д.).

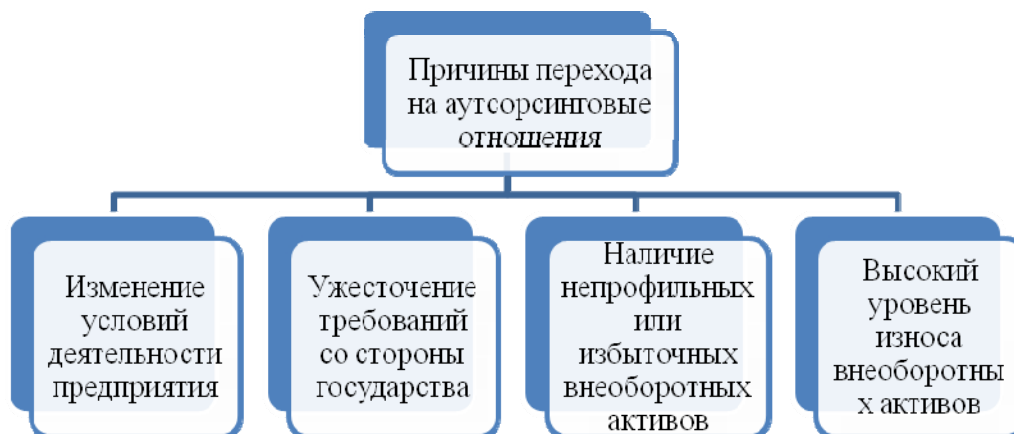


Рис. 1. Причины перехода на аутсорсинговые отношения

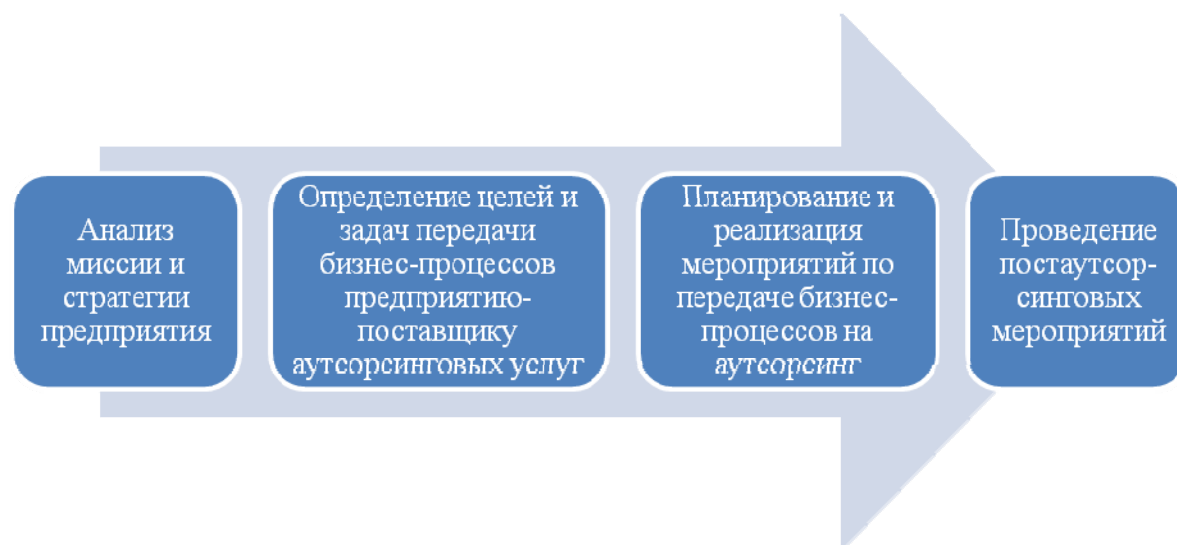


Рис. 2. Этапы процедуры передачи бизнес-процессов на аутсорсинг

Таблица 1

Матрица аутсорсинга

Стратегическая важность бизнес-процессов для предприятия	высокая	Создавать кооперацию с предприятием-поставщиком аутсорсинговых услуг	Развивать бизнес-процесс на предприятии и повышать уровень защиты	Выделять в партнерское (аутсорсинговое) предприятие с одновременным повышением уровня защиты
	средняя		Оставлять бизнес-процесс на предприятии в неизменном виде и повышать уровень защиты	Оставлять бизнес-процесс на предприятии в неизменном виде и продавать результаты его деятельности на внешнем рынке
	низкая	Ликвидировать бизнес-процесс на предприятии и покупать результаты на рынке		Выделять в отдельный бизнес с последующей его продажей
		низкий	средний	высокий
Уникальность бизнес-процессов на рынке				

- Ужесточение требований со стороны государства. В эту группу в основном входят изменения законодательных и нормативных актов региона деятельности предприятия, влияющие на возможность реализации своей деятельности без существенных изменений.

- Наличие непрофильных или избыточных внеоборотных активов. Группа включает стремление менеджмента предприятия сконцентрировать собственную деятельность на основном виде деятельности путем передачи управления активами такого рода или активов целиком на аутсорсинг.

- Высокий уровень износа внеоборотных активов. Причина передачи деятельности, связанной с внеоборотными активами, на аутсорсинг заключается в стремлении менеджмента предприятия избежать непрофильного финансирования (собственными или заемными средствами) и улучшить показатели отчетности предприятия.

Методология аутсорсинга похожа на методологию реструктуризации путем слияний и поглощений, которой посвящено много публикаций, и состоит из стандартных этапов (рис. 2).

Для эффективной передачи бизнес-процессов предприятия на аутсорсинг необходимо определить экономическую целесообразность передачи. Основным инструментом определения целесообразности передачи служит так называемая матрица аутсорсинга (табл. 1) [2].

Предприятие, передавая бизнес-процессы (зачастую в рамках деятельности отдельных подразделений) на аутсорсинг, может получить следующий эффект (табл. 2), который может быть использован как индивидуально, так и в совокупности.

После определения преимуществ, рисков и ограничений предприятия при передаче бизнес-процессов предприятию-поставщику аутсорсинговых услуг необходимо оценить возможность и целесообразность применения механизма аутсорсинга. Проведение эффективной оценки требует определение критериев проводимой оценки. Автор предлагает проводить оценку по следующим критериям: целесообразность, возможность, сложность, своевременность и стоимость (табл. 3). Отметим, что данный перечень критериев выделяется как основной с учетом того, что в конкретных случаях реструктуризации необходимо провести предварительный анализ на наличие других весомых критериев. Одновременно с этим критерии принятия решения являются «многокритериальными» и могут включать несколько подкритериев, по которым оценивается принимаемое решение.

Осознание предприятием причин и критериев перехода на аутсорсинг позволяет определить общие направления разработки проекта передачи бизнес-процессов на аутсорсинг.

Однако отметим, что, несмотря на наибольшую эффективность перехода на аутсорсинг предприятий в процессе реструктуризации на этапе жизненного цикла в виде «устойчивого

Таблица 2

Преимущества и ограничения передачи подразделений на аутсорсинг

Предприятие как		Передаваемое подразделение
управляющая система	потребитель аутсорсинговой услуги	
<b>Преимущества</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– освобождение собственных ресурсов и концентрация на ключевых направлениях деятельности;</li> <li>– рост прозрачности и управляемости расходов на передаваемые виды деятельности;</li> <li>– рост концентрации и эффективности использования внеоборотных средств по основному виду деятельности;</li> <li>– перераспределение финансовых ресурсов от непрофильного вида деятельности в профильный</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост качества и эффективности результата передаваемых видов деятельности;</li> <li>– снижение затрат на непрофильную деятельность (в том числе и капитальных);</li> <li>– использование более эффективных компетенций и ресурсов, чем имеющиеся на предприятии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность работы не только внутри подразделения, но и на внешнем рынке</li> </ul>
<b>Риски и ограничения</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– риск снижения уровня контроля ключевых функций;</li> <li>– вероятность снижения эффективности от ошибок при проведении передачи;</li> <li>– сложность, длительность, политические риски</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– риск увеличения стоимости услуги при одновременном снижении качества;</li> <li>– риск срыва поставок из-за ошибок при проведении передачи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вероятность увеличения социальной напряженности вследствие перехода на рыночные условия работы подразделения</li> </ul>

Таблица 3

Критерии принятия решения  
о передаче бизнес-процессов на аутсорсинг

Критерий	Описание
Целесообразность	Соответствие достижению целей реструктуризации путем передачи бизнес-процессов предприятия на аутсорсинг
Возможность	Выполнение внешних и внутренних условий, необходимых для реализации передачи бизнес-процессов на аутсорсинг
Сложность	Выполнение ограничений по степени усложнения организационной структуры предприятия в результате передачи бизнес-процессов на аутсорсинг
Своевременность	Выполнение условий по срокам достижения целей реструктуризации путем передачи бизнес-процессов предприятия на аутсорсинг
Стоимость	Соответствие прогнозируемого экономического эффекта от передачи бизнес-процессов на аутсорсинг соответствующим затратам с учетом наличия или отсутствия потребности в привлечении финансирования

развития», достойны внимания и остальные этапы вышеописанной классификации. Переход на аутсорсинг в процессе антидемпинговой реструктуризации дает возможность предприятиям существенно снизить текущие расходы и повысить их устойчивость. На этапе жизненного цикла «кризисно-ситуационной реструктуризации» предприятие получает в виде аутсорсинга инструмент, позволяющий ему акцентировать внимание топ-менеджмента предприятия на программах выхода из сложившегося кризиса и использовать имеющиеся финансовые, материальные, человеческие и прочие ресурсы более эффективно.

В деятельности предприятий могут применяться различные формы современного аутсорсинга для целей реструктуризации, в частности:

- привлечение сторонней компании, образовательного или научного учреждения для выполнения операций, связанных как с поиском и / или разработкой новых технологий, продуктов и услуг, так и с разработкой и внедрением технологических инноваций;
- организация сотрудничества с компаниями, имеющими положительный опыт работы участия в тендерах на государственные и корпоративные заказы на поставку продукции в различных регионах;
- использование аутсорсинга в рамках работы государственно-частного партнерства, совместных предприятий или иных форм сотрудничества для развития производственной кооперации;
- организация межрегионального сервиса по взаимному предоставлению в аренду нового оборудования, техники, машин и механизмов для территорий с разными природными климатическими условиями и сезонным фактором;
- создание сети продаж в различных регионах путем привлечения дилеров и агентов в форме организации ими собственного бизнеса по продаже продукции, формированию заказов на поставки, мониторингу состояния потребителей;
- создание управляющих компаний по управлению бизнес-процессами в холдинге (группе компаний), в том числе организующих долгосрочное финансирование и выполняющих другие виды финансового аутсорсинга;
- передача части закупок на аутсорсинг компании, разбирающейся в специфике рынка приобретаемых товаров, работ, услуг и имеющих специализированные лаборатории по проверке их качества;
- привлечение надежных логистических компаний для оптимизации транспортных издержек и выполнения перевозок, в том числе с использованием транспортной кооперации между регионами;
- привлечение экспертов-консультантов для проведения эколого-экономических исследований при решении экологических проблем;

- использование микрофинансовых организаций в целях кредитования частных покупателей для увеличения объемов продаж.

В зависимости от условий применения аутсорсинга для его оценки при реструктуризации могут использоваться следующие подходы (методы, методики):

- проблемно-ориентированная методика решения организационно-экономических задач [3];
- расчет интегральных показателей;
- система непрерывных улучшений [4];
- экономические и графические методики [5];
- метод сравнения качественных и количественных показателей, отражающих конкурентное преимущество внедряемого аутсорсинг-проекта [6];
- привлечение консультантов, независимых оценщиков, внешних аудиторов;
- использование результатов по материалам проверок надзорных органов, арбитражной практики;
- методы стресс-тестирования по заданным сценариям;
- экспертные методы, включая деловые игры;
- методы моделирования и прогнозирования;
- расчет внутреннего кредитного рейтинга [7];
- другие подходы.

Для внедрения аутсорсинга может быть предложен следующий вариант алгоритма действий:

- 1) внутренний и / или внешний аудит;
- 2) обсуждение исходной ситуации;
- 3) создание экспертных групп (комиссий) по разработке плана реструктуризации с использованием аутсорсинга;
- 4) защита, доработка и утверждение плана;
- 5) подготовка к реализации плана;
- 6) реализация плана;
- 7) контроль плана путем проведения аудита [8];
- 8) оценка отчета о реструктуризации;
- 9) принятие решений органами управления о корректирующих действиях, способствующих улучшению ситуации (далее в зависимости от ситуации алгоритм повторяется с 1-го или 3-го этапа).

Все больше утверждается мнение, что предприятию необходимо иметь антикризисную программу на базе подходов стресс-тестирования, плана действий на случай непредвиденных обстоятельств, включающие необходимость реструктуризации и / или использование аутсорсинга при негативных обстоятельствах, обеспечивающие непрерывность бизнес-процессов. Такое стресс-тестирование рекомендуется проводить регулярно, например, не реже 1 раза в квартал.

В связи с вышеизложенным можно сделать следующие выводы.

1. Вопросы использования аутсорсинга на разных жизненных циклах производственного предприятия имеют большое значение, а в условиях текущей экономики выходят на первое место. Примером может служить промышленность Сибирского федерального округа, которая в ряде случаев имеет след наследия советского периода. Например, одно из предприятий машиностроения (г. Красноярск), занимающееся в свое время разработкой и созданием тяжелой карьерной техники, последние несколько лет находится в кризисной ситуации. Причиной такого состояния можно назвать усиление конкуренции китайских производителей, с одной стороны, и неэффективную производственно-конструкторскую базу, с другой стороны. По нашему мнению, применение аутсорсинга как непроизводственных бизнес-процессов (в виде передачи управления имущественным комплексом), так и интеллектуальных бизнес-процессов (в виде выделения процессов НИОКР в отдельную структуру) и производственных бизнес-процессов (перевод производства полного цикла на производство ключевых элементов и сборочное производство) могло стать возможностью существенно улучшить финансовое состояние предприятия и предотвратить наступление кризисной ситуации.

2. К аутсорсингу можно относиться двойственно. С одной стороны, он может использоваться при реструктуризации. С другой стороны, как процесс и особая форма экономических отношений аутсорсинг может быть также подвержен структурным изменениям в зависимости от состояния внутренней и внешней среды, и, следовательно, имеет смысл говорить и о необходимости реструктуризации самого аутсорсинга.

3. Аутсорсинг должен быть надежным, контролируемым, эффективным.

4. Применение инноваций в сфере аутсорсинга как механизма роста предприятий может содействовать положительным изменениям в плане повышения объемов производства, снижения издержек, улучшения качества продукции, повышения эффективности используемых технологий и финансовой устойчивости предприятий, обеспечения рационального территориального размещения производственных мощностей, увеличения объема инвестиций на модернизацию и техническое перевооружение производства.

5. Для промышленного комплекса проведение новаций с использованием аутсорсинга может способствовать развитию его инфраструктуры, ускорению завершения инвестиционных проектов, сохранению и росту рабочих мест, увеличению налоговых поступлений, созданию благоприятного предпринимательского климата.

### Список литературы

1. Синяев В. Экономическая целесообразность аутсорсинга // Маркетинг. 2006. № 3. С. 94–98.
2. Готтшальк П., Солли-Сетер Х. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества. М.: Альпина, 2007. 394 с.
3. Комаров В. Ф., Волкова Л. В., Пирогов В. И. Проблемно-ориентированная методика решения организационно-экономических задач // ЭКО. 2008. № 7. С. 97–110.
4. Лазарева М. Система непрерывных улучшений: практика внедрения // Финансовый директор. 2014. № 1. С. 46–51.
5. Юрьев С. В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ: Монография. СПб., 2012. С. 59–66.
6. Енгальчева А. Е. Аутсорсинг: актуально и профессионально // Справочник экономиста. 2014. № 1. URL: [http://www.profiz.ru/se/1\\_2014/outsorsing\\_prof/](http://www.profiz.ru/se/1_2014/outsorsing_prof/).
7. Палунин Д. Внутренний кредитный рейтинг: инструмент финансового управления // Финансовый директор. 2014. № 1. С. 38–44.
8. Выжитович А. М. Экономические и организационно-управленческие проблемы управления аутсорсингом предприятия // Экономические и организационно-управленческие проблемы развития строительного комплекса России: Сб. науч. тр. Всерос. конф. Новосибирск, 2013. С. 141–146.

*Материал поступил в редколлегию 28.03.2014*

**A. M. Vyzhitovich**

*Siberian Institute of Management –  
A Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration  
under the President of the Russian Federation  
6 Nizhegorodskaya Str., Novosibirsk, 630102, Russian Federation*

*vam\_70@mail.ru*

### **THE ANALYSIS OF THE REASONS AND CRITERIA OF DECISION-MAKING ON TRANSITION OF THE ENTERPRISES TO OUTSOURCING IN THE COURSE OF RESTRUCTURING AS THE ACCELERATED DEVELOPMENT**

Article is devoted to questions of the analysis of transfer of business processes on outsourcing when carrying out restructuring of the enterprises. For carrying out the analysis classification the restructuring of projects from the point of view of their life cycle was used. On the basis

of the group of the reasons of transition made by the author on outsourcing the analysis of advantages and shortcomings of transition to outsourcing was carried out. Also criteria of decision-making on transition to enterprise outsourcing in the course of restructuring were formulated. The conclusion about efficiency of use of outsourcing in processes of restructuring of the industrial enterprises at all stages of their life cycle became result of article. As an example of possible efficiency of transfer of business processes on outsourcing one of the enterprises of heavy mechanical engineering of Siberian federal district, being in a bankruptcy stage was considered.

*Keywords:* the restructuring of enterprises, outsourcing.

## References

1. Sinyaev V. Economic Advisability of Outsourcing. *Marketing*, 2006, no. 3, p. 94–98. (in Russ.)
2. Gottshalk P., Solly-Seter X. *IT Outsourcing: Creation of mutually beneficial cooperation*. Moscow, Alpina Publ., 2007, 394 p. (in Russ.)
3. Komarov V. L., Volkova L. V., Pirogov V. I. Of Problem-Oriented Methods of the Decision Organizing-Economic Problems. *ECO*, 2008, no. 7, p. 97–110. (in Russ.)
4. Lazareva M. System of the Unceasing Improvements: Practice of the Introductio]. *Financial Director*, 2014, no. 1, p. 46–51. (in Russ.)
5. Yuriev S. V. *Autsorsing as Element of the Modern Economic Relations in RF*. St.-Petersburg, 2012, p. 59–66. (in Russ.)
6. Engalycheva A. E. Outsourcing: Topical and Professional. *Reference to the Economist*, 2014, no. 1. URL: [http://www.profiz.ru/se/1\\_2014/autsorsing\\_prof/](http://www.profiz.ru/se/1_2014/autsorsing_prof/).
7. Palunin D. Internal credit rating: instrument of financial management. *Financial Director*, 2014, no. 1, p. 38–44. (in Russ.)
8. Vyzhitovich A. M. Economic and Organizational and Organizing-Management Problems of Management of Outsourcing Enterprises. *Economic and Organizing-Management Problems of the Development of the Building Complex to Russia. Collection of the Scientific Works to All-Russian Conference*. Novosibirsk, 2013, p. 141–146. (in Russ.)