

УДК 338.47

Инструментарий управления аутсорсинговыми отношениями для внутренних войск Российской Федерации

Д-р. экон. наук, проф. Курбанов А.Х. kurbanov-83@yandex.ru

Ямалетдинов А.Ф. kurbanov-83@yandex.ru

Военная академия материально-технического обеспечения

имени генерала армии А. В. Хрулева

199034, г. Санкт-Петербург, наб. Макарова 8

В предлагаемой статье дан обзор основных подходов к оценке экономического эффекта от использования аутсорсинга. Показано, что в случае использования аутсорсинга Внутренними войсками Российской Федерации экономический эффект должен рассчитываться с учетом не только экономии бюджетных средств (по сравнению с выполнением соответствующей функции собственными силами), но и прироста эффективности выполнения Внутренними войсками своих функций. На основе этого подхода предложена методика расчета экономического эффекта. Показано, что использование аутсорсинга целесообразно только в том случае, если аутсорсер обеспечивает определенную минимальную величину экономии бюджетных средств и прироста эффективности. Показана важность учета рисков, связанных с аутсорсером. Предложены шкалы для оценки технологических и геополитических рисков аутсорсера. На основе этих шкал предложена методика расчета интегральной надежности аутсорсера.

Ключевые слова: аутсорсинг, экономический эффект, риск, надежность.

Tools of outsourcing cooperation management for internal troops of the Russian Federation

D.Sc., prof. Kurbanov A.K., kurbanov-83@yandex.ru

Ph. D. Yamaletdinov A.F., kurbanov-83@yandex.ru

General Khrulev Military Academy of Logistics and Procurement

199034, St. Petersburg, Naberezhnaya Makarova, 8

The present paper contains an overview of main approaches towards calculation of economic effect of outsourcing for customer. It is demonstrated that in case of implementation of outsourcing for the Interior Guard of the Russian Federation the economic effect should be calculated on multi-criteria basis as it should take into account not only the budget economy but also the increase of effectiveness of the Interior Guard. This approach is used to build up a method of calculation of economic effect. It is demonstrated that outsourcing should be used only if it provides a minimal budget economy and a minimal increase of effectiveness. It is demonstrated that it is important to take into account risks. Methods of evaluation of

outsourcer's technological and geopolitical risks are proposed. A method of calculation of outsourcer's general reliability is proposed.

Key words: outsourcing, economic effect, risk, reliability

Рост популярности аутсорсинга обуславливает необходимость разработки инструментария управления аутсорсинговыми отношениями. Потребность в таком инструментарии объясняется следующими причинами:

- Аутсорсинг представляет собой передачу определенных функций на исполнение от одной организации к другой (мы специально используем термин «организация», а не «фирма», поскольку участниками аутсорсинговых отношений могут быть не только коммерческие предприятия, но и органы власти [1, 2]). Эта передача происходит на долгосрочной основе, итогом чего становится не просто формирование отношений «поставщик-заказчик», а возникновение гибридного (т. е. совмещающего в себе элементы рыночных и иерархических отношений) предприятия [3, 4, 5]. Отказ от самостоятельного исполнения этих функций ведет к тому, что заказчик частично или полностью лишается контроля над соответствующими бизнес-процессами и по этой причине должен иметь достаточно высокий уровень доверия к внешнему исполнителю – причем очевидно, что это доверие должно быть обоснованным. Таким образом, заказчик должен иметь в своем распоряжении алгоритм оценки добросовестности аутсорсера и его способности обеспечить требуемый уровень исполнения переданной функции (для гибридных предприятий вообще свойственно пристальное внимание к отбору потенциального партнера [4]);

- Поскольку аутсорсинговый контракт представляет собой не внутрифирменную операцию (которая сама по себе может быть убыточной, но этот убыток будет возмещен из общей прибыли фирмы [6]), а сделку между двумя независимыми организациями, очевидно, что эта сделка должна быть экономически эффективной для обоих участников. По этой причине каждый из участников должен располагать инструментарием для оценки предполагаемого экономического эффекта от сотрудничества с потенциальным партнером.

Отсутствие этого инструментария может привести к значительным потерям. Например, неправильный прогноз экономического эффекта от аутсорсингового сотрудничества может стать причиной как ошибочного отказа одного из потенциальных партнеров от заключения аутсорсингового контракта (если этот прогноз был занижен), так и низкой экономической эффективности аутсорсингового партнерства (если прогноз, напротив, был завышен по сравнению с реальным значением эффекта). Далее, неправильная оценка рисков, связанных с аутсорсером, может привести к тому, что прогнозируемый экономический эффект достигнут не будет.

В настоящее время предложено значительное число инструментов, направленных на эффективное управление аутсорсинговыми отношениями [7-34]. К сожалению, специалист, который пожелает применить эти инструменты на практике, столкнется как минимум с двумя проблемами:

- На сегодняшний день не существует обобщающих публикаций, в которых были бы систематизированы и детально описаны эти инструменты (в качестве единственного исключения можно назвать работу [16], но ее малый объем не позволил охватить все имеющиеся алгоритмы), соответствующая информация разбросана по большому числу статей и монографий. Вследствие этого специалисты по аутсорсингу лишены возможности сравнить различные инструменты и выбрать наиболее подходящий и нередко оказываются вынуждены самостоятельно разрабатывать соответствующий инструментарий;

- Как правило, предлагаемые методики носят общий характер и не адаптированы к специфике определенной отрасли или конкретного предприятия (разумеется, есть и исключения – в качестве примера можно привести работу, посвященную проблемам нефтедобывающей отрасли [21], работу, где описывается проблематика управления имуществом [27], или работы, связанные с аутсорсингом в военной сфере [7, 10, 15, 23, 26]; однако эти работы не охватывают всего многообразия отраслей). В силу этого предприятие или организация, пожелавшее применить аутсорсинг в своей деятельности, столкнется с необходимостью самостоятельно адаптировать существующие методики к конкретной ситуации.

В нашей статье мы сделаем попытку решить эти проблемы применительно к задаче управления отношениям с аутсорсером. Для этих целей мы выполним краткий обзор существующих подходов к оценке аутсорсера и прогнозируемого экономического эффекта, который будет получен заказчиком благодаря использованию аутсорсинга, а также сформулируем рекомендации по применению этих методов в силовых структурах (в частности, Внутренних войсках) Российской Федерации.

Как показано в работе [16], в настоящее время существуют два основных подхода к оценке экономического эффекта от использования аутсорсинга:

- Однокритериальный, в соответствии с которым в качестве меры экономического эффекта используется прирост прибыли или экономия заказчика. Наиболее подробная методика расчета экономического эффекта на основе аутсорсинга предложена в работе [18], где для этих целей предлагается использовать следующую формулу:

$$Eff = \sum_{i=1}^n \frac{E_i}{(1+d)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+d)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{A_j}{(1+d)^i} - C_0 - \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{(1+d)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{T_i}{(1+d)^i}, \quad (1)$$

где

Eff – экономический эффект от применения аутсорсинга;

n – предполагаемая продолжительность аутсорсингового контракта (лет);

d – ставка дисконтирования;

E_i – экономия от использования аутсорсинга, полученная в i -м году (разница между ценой $Z_{аут}$, выплачиваемой аутсорсеру за выполнение переданного ему бизнес-процесса, и собственными затратами заказчика $Z_{собств}$ на выполнение этого процесса);

R_i – дополнительный доход, полученный в i -м году благодаря использованию аутсорсинга (например, прирост цены на товары или услуги фирмы, вызванный повышением их качества, обеспеченным аутсорсером, или же увеличение выручки, достигнутое благодаря улучшению имиджа компании, полученному за счет сотрудничества с аутсорсером);

A_i – прочие доходы заказчика в i -м году, получение которых стало возможным благодаря аутсорсингу (например, доход от продажи ставшего избыточным имущества, снижение налогов на имущество, доходы от сдачи в аренду высвободившегося оборудования или помещений и т. д.). Разница между этим и предыдущим пунктом, согласно работе [18], состоит в том, что доходы A_i заказчик получает благодаря собственным усилиям, тогда как доходы R_i имеют в качестве своего источника усилия аутсорсера;

C_0 – затраты на поиск аутсорсера (анализ рынка аутсорсинга, подготовка тендерной документации, проведение тендера и т. д.). В работе [18] рекомендуется не дисконтировать эти затраты, так как они приходятся на достаточно короткий период, предшествующий началу аутсорсинговых отношений;

C_i – затраты на управление аутсорсинговыми отношениями в i -м году (административные издержки на обеспечение текущего взаимодействия с аутсорсером, транспортные расходы на перевозку произведенной аутсорсером продукции и т. д.);

T_i – затраты на переход к аутсорсингу в i -м году (реинжиниринг бизнес-процессов внутри предприятия, закупка дополнительного оборудования, рекомендованного аутсорсером, выплата компенсации увольняемым рабочим и т. д.).

Отметим, что в формуле (1) не нашли отражения затраты на прекращение аутсорсинговых отношений [35], учет которых, по нашему мнению, является необходимым (не исключено, однако, что автор работы [16] рассматривает их как элемент затрат на управление отношениями с аутсорсером);

- Многокритериальный, когда для оценки экономического эффекта используется сложный показатель, получаемый путем свертки разного рода частных показателей (таких, как экономия заказчика, прирост качества исполнения функции и т. д.). На основе

этого подхода разработано значительное число методов, различающихся перечнем учитываемых факторов и используемой процедурой свертки (среднее взвешенное арифметическое, среднее взвешенное геометрическое, среднее взвешенное квадратическое [16], метод Шеннона [36], процедура Кедотта-Терджена [37] и т. д.).

Мы полагаем, вслед за Д. В. Грошковым [10], что оценивать эффект от сотрудничества с аутсорсером на основе одного только экономического эффекта в случае использования аутсорсинга в силовых структурах некорректно. Деятельность таких структур направлена не на получение прибыли, а на обеспечение национальной безопасности. Безусловно, достижение экономии бюджетных средств желательно – но не в ущерб качеству функционирования силовых структур. Попытка вынудить аутсорсера обеспечить максимальный экономический эффект заказчику может привести к следующим рискам [10]:

1) Стремясь увеличить свою выгоду, заказчик вынуждает аутсорсера уменьшить свой собственный доход (ведь, по сути дела, переговоры о цене за услуги аутсорсинга представляют собой разработку механизма распределения разницы между себестоимостью выполнения соответствующей функции силами самого заказчика и себестоимостью ее выполнения аутсорсером [20, 22]). В рассмотренном нами примере, где заказчик представляет собой Внутренние войска МВД РФ, заказчик в силу своей большой переговорной силы может настоять на своем. Однако такое пренебрежение интересами оператора заставляет последнего пытаться в неявной форме компенсировать недополученную прибыль (за счет ухудшения качества продукта, требований пересмотра цен, срывов сроков поставок из-за необходимости удовлетворить более выгодного заказчика и т. д.). В итоге весь прирост выгоды заказчика будет компенсирован ростом затрат на сотрудничество с аутсорсером (и при этом боеспособность Внутренних войск существенно снизится, что в современной геополитической обстановке недопустимо);

2) Максимизация выгоды заказчика ведет к минимизации издержек исполнителя, заставляет последнего отказываться от инвестиций в развитие и в создание резервных производственных мощностей. Из-за этого в случае резкого роста потребностей Внутренних войск (возможного в случае начала вооруженного конфликта) аутсорсер просто не сможет удовлетворить их.

По этой причине оценка экономического эффекта от сотрудничества с аутсорсером должна, в случае внедрения аутсорсинга в практику Внутренних войск МВД РФ, основываться на многокритериальном подходе, так как учета одного только снижения расходов бюджетных средств для оценки экономического эффекта аутсорсинга в данном случае недостаточно – необходимо принимать во внимание еще и то, как использование аутсорсинга отразится на качестве выполнения Внутренними войсками своих функций. По этой причине в качестве частных показателей, используемых для расчета

интегрального показателя экономического эффекта по многокритериальной методике, можно использовать экономию бюджетных средств и прирост качества выполнения Внутренними войсками своих функций. В качестве процедуры свертки мы рекомендуем использовать среднее взвешенное арифметическое, поскольку эта методика получила широкое распространение. При этом для каждого частного показателя задается минимальное пороговое значение (т. е. минимальная экономия бюджетных средств и минимальный прирост эффективности исполнения Внутренними войсками своих функций), ниже которого передача соответствующей функции на аутсорсинг нецелесообразна.

Иначе говоря, мы предлагаем использовать для оценки экономического эффекта аутсорсинга во Внутренних войсках следующий алгоритм:

$$Eff = W_1R + W_2Z, \quad (2)$$

где

Eff – экономический эффект от использования аутсорсинга во Внутренних войсках МВД РФ;

R – экономия бюджетных средств, достигаемая благодаря использованию аутсорсинга;

Z – прирост эффективности выполнения Внутренними войсками МВД РФ своих функций, достигаемый благодаря использованию аутсорсинга;

W_1 – вес экономии бюджетных средств в интегральной оценке экономического эффекта;

W_2 – вес прироста эффективности в интегральной оценке экономического эффекта.

Ожидаемые значения R и Z больше или равны некоторым заранее установленным значениям R_{\min} (минимально допустимый уровень экономии бюджетных средств) и Z_{\min} (минимально допустимый прирост эффективности выполнения Внутренними войсками МВД РФ своих функций).

Как мы полагаем, такая методика расчета позволяет наиболее адекватно оценить экономический эффект от использования аутсорсинга во Внутренних войсках, так как она принимает во внимание не только финансовые результаты аутсорсинга (т. е. экономию бюджетных средств), но и повышение эффективности выполнения Внутренними войсками своих функций. Очень важно указать на то, что использование такой методики соответствует интересам не только заказчика, но и аутсорсера – у него возникает мотивация не к простой минимизации издержек, а к обеспечению

максимально эффективного удовлетворения потребностей Внутренних войск, что побуждает его инвестировать в свое развитие.

Большое значение при использовании аутсорсинга в государственной деятельности имеет оценка рисков, связанных с привлечением внешнего оператора. В соответствии с работой [16], эти риски можно разбить на две группы:

- Риск отказа аутсорсера от выполнения контракта. Несмотря на то, что такой риск более типичен для аутсорсинга в коммерческой деятельности (когда, например, аутсорсер отказывается от исполнения контракта по той причине, что ему поступил более выгодный заказ), в современной геополитической обстановке необходимо учитывать этот риск и при аутсорсинге в государственной деятельности (особенно при аутсорсинге функций, связанный с обеспечением деятельности силовых структур Российской Федерации). Специфика этого риска в данном случае состоит в том, что отказ от исполнения контракта может наступить не только по причине недобросовестности аутсорсера, а в силу внешних причин (в частности, из-за того, что к аутсорсеру будут применены санкции, которые сделают для него невозможным выполнение контракта);

- Риск неспособности аутсорсера обеспечить целевые значения показателей, описывающих переданную ему на исполнение функцию (в соответствии с предложенной нами методикой, речь идет о неспособности аутсорсера обеспечить заявленную им экономию бюджетных средств и/или прирост эффективности выполнения Внутренними войсками МВД РФ своих функций). Очевидно, что этот риск может стать причиной существенного снижения реального экономического эффекта аутсорсинга по сравнению с прогнозным значением, или даже поставить под угрозу выполнение Внутренними войсками своих функций.

Эти опасности обуславливают потребность в оценке аутсорсера с точки зрения связанных с ним рисков. Как нам представляется, наиболее удобная методика такой оценки предложена в работе [16]. Суть ее состоит в следующем.

Пусть заказчику (в нашей ситуации в роли заказчика выступают Внутренние войска) известно желательное для него значение Y_i i -ой характеристики передаваемой аутсорсеру функции (т. е. величины экономии бюджетных средств и прироста эффективности выполнения Внутренними войсками своих функций; эти желательные значения R и Z , очевидно, больше или равны минимальных значений R_{\min} и Z_{\min}).

Затем вводятся следующие параметры:

- A_{ij} – вероятность того, что j -й аутсорсер сможет обеспечить достижение заданного значения Y_i ;

- R_j – надежность j -го аутсорсера (вероятность того, что аутсорсер в течение срока действия контракта не откажется от сотрудничества с заказчиком на согласованных в контракте условиях).

Вероятности A_i и R оцениваются экспертным путем при помощи шкал соответствующих рисков (описания этих шкал будут приведены ниже).

Вероятность того, что j -й аутсорсер обеспечит достижение желательных для заказчика значений показателей, описывающих передаваемый процесс, оценивается при помощи показателя Ξ , для расчета которого применяется следующая формула:

$$\Xi_j = R_j \sum_{i=1}^n A_{ij} w_i. \tag{3}$$

Предпочтение, согласно этой методике, следует отдать тому аутсорсеру, для которого выполняются условия

$$\left\{ \begin{array}{l} \Xi_j = \Xi^* = \max \{ \Xi_1, \Xi_2, \dots, \Xi_m \} \\ A_{ij} \geq A_i^{\min} \\ R_j \geq R_{\min} \end{array} \right., \tag{4}$$

где

A_i^{\min} - наименьшее приемлемое для заказчика значение вероятности достижения аутсорсером целевого значения i -го показателя;

R_{\min} - наименьшее приемлемое для заказчика значение показателя добросовестности аутсорсера.

В соответствии с этой методикой контракт будет заключен не с тем аутсорсером, который способен обеспечить максимальные значения характеристик передаваемого процесса, а с тем, кто наиболее надежен (т. е. тем, для которого риски отказа от сотрудничества с заказчиком минимальны), и кто с наибольшей вероятностью способен обеспечить достижение желательных для заказчика значений показателей, описывающих переданную функцию. Это больше соответствует запросам Внутренних войск, для которых важно не достижение максимально возможного эффекта без учета риска, а максимально высокая надежность выполнения процесса при заданном значении прогнозируемого экономического эффекта.

Методика оценки добросовестности поставщика описана в работе Д. В. Грошкова [10], однако мы считаем возможным откорректировать ее. Дело в том, что Д. В. Грошков оценивает поставщика независимо по двум критериям – степени добросовестности (под

которой подразумевается риск отказа поставщика от выполнения контракта) и степени зависимости поставщика от иностранных контрагентов (т. е., по сути дела, от геополитических факторов). Нам представляется более оправданным оценивать интегральную надежность поставщика как функцию от вероятности того, что он не откажется от выполнения контракта (эту вероятность мы предлагаем называть технологической надежностью) и от его зависимости от геополитических факторов. Описание алгоритма такой оценки приведено ниже.

Для оценки технологической надежности оператора T мы предлагаем шкалу, представленную в табл. 1 и построенную нами на основании исследований И. Д. Котлярова [17] и Д. В. Грошкова [10].

Табл. 1

**Шкала оценки технологической надежности поставщика
(предложена авторами на основе работ [10, 17])**

| Степень технологической надежности поставщика T | Описание | Признаки |
|---|------------------------------|---|
| 1 | Абсолютно надежный поставщик | <ul style="list-style-type: none"> - Большой опыт производства соответствующего продукта; - Безупречная рыночная репутация (все имеющиеся отзывы носят положительный характер); - Большой портфель заказчиков; - В портфеле заказчиков преобладают фирмы с признанными брендами, дорожащие своей репутацией; - Средний размер заказа достаточно велик; - Есть большой положительный опыт выполнения заказов для государства, при этом заказчик остался полностью удовлетворен качеством работы; - Высокие кредитные рейтинги и приемлемый уровень долговой нагрузки (минимальный риск банкротства) |
| 0,8 | Надежный поставщик | <ul style="list-style-type: none"> - Достаточный опыт производства соответствующего продукта; - Хорошая рыночная репутация |

| | | |
|-----|-----------------------------------|---|
| | | <p>(представлены только положительные в целом отзывы с малым числом замечаний, полностью негативные отзывы отсутствуют)</p> <ul style="list-style-type: none"> - В портфеле заказчиков представлены фирмы с признанными брендами, дорожащие своей репутацией (в целом отзывающиеся об этом поставщике положительно); - Среди заказов преобладают крупные по размеру; - Есть большой опыт выполнения заказов для государственных нужд, качество выполнения в целом оценивается заказчиками как соответствующее ожиданиям; - Риск банкротства невысок |
| 0,6 | Сравнительно надежный поставщик | <ul style="list-style-type: none"> - Умеренный опыт производства соответствующего продукта; - К услугам провайдера иногда прибегают фирмы с хорошей рыночной репутацией; - Преобладают положительные отзывы; - Есть опыт выполнения крупных заказов, но средний размер заказа невелик; - Есть опыт выполнения заказов для государственных нужд, были прецеденты предъявления государственными органами нареканий к качеству продукта и/или соблюдений условий контракта; - Приемлемое финансовое состояние |
| 0,4 | Сравнительно ненадежный поставщик | <ul style="list-style-type: none"> - Малый опыт производства продукта; - В портфеле заказчиков преобладают малоизвестные компании; - Средний размер заказа невелик; - Положительные и отрицательные отзывы распределены примерно поровну; - Опыт выполнения заказов для государственных нужд мал, негативные и позитивные отзывы распределены примерно поровну; - Финансовое состояние внушает опасения |
| 0,2 | Ненадежный поставщик | <ul style="list-style-type: none"> - Преобладают негативные отзывы (есть прецеденты срыва контрактов и отказа от выполнения своих обязательств); - Отсутствие опыта производства данного |

| | | |
|---|--------------------------------|--|
| | | <p>товара (при наличии опыта в смежных отраслях);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Портфель заказчиков состоит из малоизвестных фирм; - Средний размер заказа невелик, преобладают мелкие заказы; - Поставщик испытывает проблемы с оплатой своих финансовых обязательств перед контрагентами; - Есть единичный опыт выполнения заказов для государственных нужд с негативными отзывами |
| 0 | Абсолютно ненадежный поставщик | <ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие собственных технологических и иных компетенций, необходимых для выполнения данного заказа; - Отсутствие опыта производства (как своими силами, так и силами субподрядчиков) как данного продукта, так и смежных продуктов; - Отсутствие текущих заказчиков; - Отсутствие отзывов о качестве работы; - Демпинг; - Поставщик проходит процедуру банкротства; - К поставщику предъявлены претензии со стороны контролирующих или налоговых органов; - Нет опыта выполнения заказов для государственных нужд |

Для зависимости оператора от геополитических факторов можно предложить следующую шкалу (табл. 2, в ее основе лежат результаты исследований Д. В. Грошкова [10]):

Табл. 2

**Шкала оценки независимости поставщика от геополитических факторов
(предложена авторами по материалам работы [10])**

| Степен | Описание | Признаки |
|--------|----------|----------|
|--------|----------|----------|

| <p>Ь независимости поставщика G</p> | | |
|---|--|--|
| <p>1</p> | <p>Поставщик, абсолютно независимый геополитических факторов</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Производство продукта размещено в России (на собственных предприятиях поставщика или у его надежных аутсорсеров); - Все ключевые компоненты производимого продукта производятся в России; - На производстве занят персонал с гражданством Российской Федерации; - Оператор (и его дочерние компании, если они задействованы в исполнении заказа) принадлежат российским собственникам; - Оператор не привлекает внешнее финансирование из-за рубежа |
| <p>0,8</p> | <p>Поставщик, независимый от геополитических факторов</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Большая часть производства продукта размещена в России; - Часть производства размещена за рубежом в государствах, являющихся стратегическими союзниками России (Белоруссия, Казахстан); - Большая часть ключевых компонентов продукта производится в России; - Часть компонентов закупается у поставщиков из стран-стратегических союзников Российской Федерации; - Доля иностранных сотрудников на производстве невелика и ограничивается персоналом низкой квалификации; - Доля иностранных акционеров в капитале оператора невелика, и ограничивается представителями стран-стратегических союзников России; - Объем привлекаемого из-за рубежа внешнего финансирования незначителен, и происходит из дружественных России государств |
| <p>0,6</p> | <p>Поставщик, сравнительно независимый от геополитических факторов</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Большая часть производств размещена в странах-стратегических союзниках России; - Часть компонентов закупается у поставщиков (или часть производственных процессов выполняется субподрядчиками) из стран, способных на недружественные действия |

| | | |
|-----|--|---|
| | | <p>в адрес России;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Число иностранных сотрудников (без гражданства России или страны, в которой расположено производство) в общей численности персонала, велико (до половины), среди них присутствуют работники с компетенциями, ключевыми для работы компании; - Среди собственников компании присутствуют физические и/или юридические лица из стран, недружественных России, однако их доля сравнительно невелика; - Часть внешнего финансирования привлекается из потенциально недружественных России стран |
| 0,4 | <p>Поставщик, сравнительно зависимый от геополитических факторов</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Нет производств, размещенных в России; - Значительная доля производств размещена в странах-стратегических союзниках России; - Часть производств размещена в странах, способных на недружественные шаги в адрес России; - Среди поставщиков компонентов (или субподрядчиков) преобладают фирмы из потенциально недружественных стран; - Доля собственников компании, происходящих из недружественных России стран, выше блокирующего пакета; - Заметная часть внешнего финансирования привлекается из потенциально недружественных России стран |
| 0,2 | <p>Поставщик, зависимый геополитических факторов</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Большая часть производств размещена в потенциально недружественных странах; - Закупки компонентов производятся исключительно у фирм, расположенных в государствах, способных на недружественные шаги в адрес России; - Доля собственников, происходящих из недружественных России стран, выше контрольного пакета; - Основным источником внешнего финансирования служат финансовые рынки и |

| | | |
|---|---|--|
| | | банки недружественных России стран |
| 0 | Поставщик, абсолютно геополитических факторов | <ul style="list-style-type: none"> - Весь цикл выпуска продукта осуществляется в потенциально недружественных странах; - Поставщиками компонентов (субподрядчиками) являются фирмы, расположенные в странах, способных на недружественные действия в адрес России; - Оператор полностью принадлежит физическим и/или юридическим лицам из недружественных России стран; - Единственным источником внешнего финансирования являются финансовые рынки и банки недружественных России стран |

Для отнесения оператора к той или иной группе технологического или геополитического риска нет необходимости в том, чтобы выполнялись все условия, приведенные для этих групп в табл. 1 и 2. Мы рекомендуем для каждого потенциального оператора определять то наихудшее условие, которое ему соответствует, и относить его к той группе риска, к которой принадлежит это условие (то есть оценивать максимальный уровень риска для оператора). Пусть, например, для некоторого оператора с точки зрения геополитического риска выполняются все условия, соответствующие группе «Абсолютная независимость от геополитических факторов», кроме одного – в его капитале 10% принадлежит физическому лицу, являющемуся гражданином США. Такая доля в капитале (меньшая блокирующего пакета) соответствует группе геополитического риска «Сравнительная независимость от геополитических факторов». Именно к этой группе и следует отнести оператора, несмотря на то, что по всем остальным критериям он соответствует, как было сказано выше, группе «Абсолютная независимость от геополитических факторов».

Общая надежность оператора R может быть оценена по формуле

$$R = TG. \tag{5}$$

Это значение надежности оператора в дальнейшем может быть использована для оценки его способности принести ожидаемый эффект (в соответствии с формулой (3)).

Как мы надеемся, полученные нами результаты помогут повысить эффективность использования аутсорсинга для удовлетворения потребностей силовых структур Российской Федерации.

Список литературы

1. Котляров И. Д. Применение аутсорсинга в государственной деятельности в Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. - № 2. – С. 112-120.
2. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Государственно-частное партнерство и аутсорсинг: сравнительный анализ структуры и характера отношений // В мире научных открытий. – 2013. - № 4. – С. 33-47.
3. Williamson Oliver E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives // Administrative Science Quarterly. – 1991. – V. 36. – No. 2. – P. 269-296.
4. Ménard C. The Economics of Hybrid Organizations // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 2004. – Т. 160. – P. 345-376.
5. Котляров И. Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. – 2012. - № 5. – С. 28-35.
6. Кирьянов И. В. Себестоимость как экономическая категория в моделировании финансов или возможность синтеза структуры // Экономика и предпринимательство. – 2013. - № 9. – С. 592-601.
7. Вахрушев Ю. М., Руденко А. Е., Курбанов А. Х. Методические основы выбора исполнителей заказов на поставку продукции, выполнение работ, оказание услуг в интересах военной организации страны // Экономика и предпринимательство. – 2013. - № 7. – С. 342-345.
8. Гаврилов О. О. Анализ существующих подходов к оценке эффективности аутсорсинга // Экономика и предпринимательство. – 2012. - № 2. – С. 292-297.
9. Галлямов А. Н. Аутсорсинг при организации подрядных работ в строительных компаниях. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2006.
10. Грошков Д. В. Оценка рисков поставщика вещевого имущества для нужд Вооруженных сил // Экономика и предпринимательство. – 2013. - № 11. – С. 490-493.
11. Давыдкин Е. В., Назаров Д. М. Оценка эффективности передачи бизнес-процесса на аутсорсинг // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. - № 4. – С. 62-69.
12. Дідух О. В. Управління ризиками аутсорсингу на основі розроблення механізму розподілу сподіваних втрат між підприємством-замовником і аутсорсером // Бізнес Інформ. – 2013. - № 10. – С. 379-383.
13. Железко О. Е. Формирование механизма экономической оценки аутсорсинговых услуг. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Красноярск: Красноярский государственный торгово-экономический институт, 2010.

14. Жилин Ю. А. Формирование механизма принятия решений о размещении государственного заказа. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2006.

15. Козин М. Н. Интегральная модель выбора поставщика государственного оборонного заказа с учетом фактора риска // Поволжский торгово-экономический журнал. – 2006. - № 29. – С. 75-81.

16. Котляров И. Д. Алгоритм отбора аутсорсеров по критерию способности обеспечить целевые значения показателей, описывающих передаваемый процесс // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. - № 10. – С. 50-54.

17. Котляров И. Д. Оценка рисков сотрудничества с аутсорсером // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. - № 11. – С. 34-37.

18. Котляров И. Д. Проблемы оценки экономического эффекта аутсорсинга // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. - № 6. – С. 9-13.

19. Котляров И. Д. Принятие аутсорсером решения о сотрудничестве с заказчиком на основе критерия ожидаемого экономического эффекта // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. - № 7. – С. 15-20.

20. Котляров И. Д. Методологические проблемы определения цены на услуги аутсорсера // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. - № 11. – С. 21-24.

21. Котляров И. Д. Оценка экономического эффекта от использования аутсорсинга в нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2014. - № 3. – С. 20-23.

22. Котляров И. Д. Анализ механизма формирования цены на услуги аутсорсера // Организатор производства. – 2013. - № 3. – С. 73-77.

23. Курбанов А. Х. Механизм реализации аутсорсинга в системе материально-технического снабжения ВС РФ: проблемы и пути решения // Вооружение и экономика. – 2011. - № 2. – С. 71-80.

24. Курбанов А. Х. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. - № 1. Доступно онлайн по адресу: <http://sisp.nkras.ru/issues/2012/1/kurbanov.pdf>. Проверено 30.07.2014.

25. Курбанов А. Х. Методика оценки эффективности деятельности сторонних организаций, привлекаемых в рамках аутсорсинговых контрактов // Фундаментальные исследования. – 2012. - № 6 (часть 1). – С. 239-243. Доступно онлайн по адресу: http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=9999192. Проверено 30.07.2014.

26. Курбанов А. Х., Князьнеделин Р. Оценка и отбор исполнителей государственного заказа // Проблемы теории и практики управления. – 2013. - № 9. – С. 130-136.
27. Лубман Е. В. Организационно-экономический механизм применения аутсорсинга в управлении имуществом на промышленном предприятии. М.: Московский государственный технологический университет «Станкин», 2010.
28. Макарова И. В. Совершенствование функционирования и развития предпринимательских сетей. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Московский государственный индустриальный университет, 2012.
29. Оревинин В. Н. Оценка и выбор поставщика в системе управления материальными ресурсами промышленного предприятия: методический аспект. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Ярославль: Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, 2007.
30. Привезенцева А. В. Производственно-технологический аутсорсинг как инструмент управления эффективностью приборостроительного предприятия. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Московский государственный университет приборостроения и информатики, 2011.
31. Рудометкина А. Н. Совершенствование управления цепями поставок продукции предприятий пищевой промышленности на основе аутсорсинга логистических функций. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Государственный университет управления, 2009.
32. Сорокина Н. Г. Механизм реализации аутсорсинга на промышленных предприятиях. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2008.
33. Хугаева Л. Т. Эффективность аутсорсинга на предприятии // Terra Economicus. – 2011. – Т. 9, № 2, ч. 2. – С. 96-98.
34. Эмиров Н. Д. Инновационные технологии управления в социальной сфере. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. д-ра экон. наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2012.
35. Тушавин В. А. Особенности аутсорсинга в сфере информационно-коммуникационных технологий // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2014. - № 1. – С. 79-86.
36. Руденко Е. Н., Кравец О. Я. Моделирование выбора поставщика Интернет-услуг на основе системы поддержки принятия решений // Экономика и менеджмент систем управления. – 2012. – Т. 4. - № 2. – С. 74-79.

37. Самсонова А. С. Метод отбора провайдера услуг технического сервиса // Экономика и экологический менеджмент: электронный научный журнал. – 2012. - № 2. – С. 416-421.