

Финансовый лизинг как элемент бизнес-модели частичного аутсорсинга логистической деятельности предпринимательской структуры

О.В. Коробченко

генеральный директор группы компаний «Кориб», доктор делового администрирования (Республика Татарстан, г. Набережные Челны)

Олег Владимирович Коробченко, office@korib.ru

В современных условиях, характеризующихся высоким уровнем конкуренции, передача функций логистики (подробнее см. [3]) специализированным структурам становится одной из актуальных задач различных субъектов предпринимательской деятельности. Например, для предпринимательских структур, осуществляющих транспортно-логистическую деятельность, подобная передача обусловлена тем, что конкурентоспособность во многом достигается за счет высокого качества реализуемых бизнес-процессов. Именно специализированные структуры способны наилучшим образом решить эту задачу.

В качестве инструментов эффективного решения этой задачи может быть использована совокупность механизмов, формирующих эффективные предпринимательские отношения. Такие инструменты базируются на применении и дальнейшем развитии различных форм бизнес-сотрудничества, наиболее адекватных условиям функционирования современного рынка (см. [1, 2, 7]).

Одним из таких механизмов является аутсорсинг, выступающий как система долгосрочных стратегических отношений заказчика аутсорсинговых услуг и структуры, оказывающей эти услуги (аутсорсера). Функционирование подобной системы предполагает, что между заказчиком и исполнителем складываются устойчивые взаимосвязи, в частности, формируется устойчивая связь в сфере делегирования

заказчиком исполнителю аутсорсинговых услуг ответственности в рамках реализации принципов проектного управления.

Эта ответственность может возникать в рамках таких функциональных стратегий, как управление персоналом, активами, финансовым инструментами и т. д. (см. [5, 6]). В свою очередь, такие функциональные стратегии в рамках процессного подхода к управлению следует рассматривать как составляющие конкурентных стратегий участников аутсорсингового соглашения. Это касается как заказчика аутсорсинговых услуг, так и исполнителя (структуры, оказывающей спектр этих услуг).

В рамках заключенного аутсорсингового соглашения конкурентные стратегии участников должны быть взаимоувязаны, а их реализация должна осуществляться на основе баланса финансово-экономических и организационно-управленческих интересов участников соглашения. С точки зрения эффективности реализуемого аутсорсингового проекта это означает, что выбирается устраивающее всех участников значение нормы дисконта. Выбранное значение уравнивает риски участников проекта и требования к его доходности.

Реализуемый в рамках аутсорсингового договора между заказчиком и исполнителем проект характеризуется некоторыми особенностями.

Во-первых, это уже ранее отмеченная нами передача заказчиком ряда функций

управления аутсорсеру. Последствием подобной передачи выступает изменение структуры жизненного цикла аутсорсингового проекта за счет перераспределения в рамках проекта бизнес-процессов в пользу заказчика или исполнителя.

Во-вторых, возможны изменения организационных структур и имущественного потенциала как заказчика, так и исполнителя. Такие изменения возникают вследствие включения в состав организации-исполнителя ряда подразделений организации-заказчика, включая активы и капитал этих подразделений.

При этом, несмотря на то, что оказание аутсорсинговых услуг осуществляется по оговоренной в аутсорсинговом договоре цене, результативность и эффективность проекта будет в значительной степени зависеть от модели аутсорсинга, которая положена в основу договора. В настоящее время в бизнес-практике используются различные аутсорсинговые модели, например модели полного или частичного аутсорсинга (см. [8, 9]).

Применяя модель полного аутсорсинга, заказчик передает аутсорсеру комплекс функций, охватывающий какую-либо сферу деятельности, например транспортно-логистическую. Реализуя эту функцию, исполнитель выполняет все бизнес-процессы, относящиеся к этой сфере.

Модель частичного аутсорсинга предполагает передачу заказчиком аутсорсеру части функций, относящихся к какой-либо сфере деятельности. Как правило, эти функции для заказчика аутсорсинговых услуг (как, впрочем, и сама сфера) относятся к числу непрофильных. Выполняя операции в непрофильных для себя сферах, заказчик аутсорсинговых услуг вынужден привлекать дополнительные ресурсы. При этом заказчик не всегда имеет возможность обеспечить эффективное использование этих ресурсов.

Рассмотрим ситуацию, когда два предприятия участвуют в реализации аутсорсингового проекта, в основе которого лежит

договор частичного аутсорсинга. Согласно этому договору предприятие-заказчик передает на аутсорсинг часть транспортно-логистических услуг, в частности, комплексное техническое обслуживание парка грузовых автомобилей (подробнее см. [3, 4]). Передаваемая на аутсорсинг сфера комплексного технического обслуживания грузовых автомобилей может быть реализована с использованием различных аутсорсинговых моделей и привлечением различных финансовых инструментов.

Например, для экономического стимулирования заказчика аутсорсинговых услуг, охватывающих сферу комплексного технического обслуживания грузовых автомобилей, целесообразно использовать лизинговую модель аутсорсинга. Подобная модель ориентирована на договор обратного лизинга, предполагающего продажу заказчиком аутсорсинговой компании парка грузовых автомобилей, модернизацию этого парка и передачу заказчику в лизинг модернизированного парка грузовых автомобилей. При этом аутсорсинговая компания в соответствии с договором аутсорсинга реализует программу комплексного технического обслуживания парка грузовых автомобилей.

Подобная модель может быть описана последовательностью действий, осуществляемых участниками аутсорсингового договора в рамках жизненного цикла проекта. Такая последовательность охватывает два этапа. Первый этап предполагает заключение заказчиком и исполнителем договора обратного лизинга парка грузовых автомобилей. На втором этапе заключается договор частичного аутсорсинга. Такая схема предполагает определенную последовательность действий участников проекта.

Вначале потенциальный заказчик аутсорсинговых услуг осуществляет продажу потенциальному аутсорсеру парка своих грузовых автомобилей стоимостью K_1 . В этом случае продавец (потенциальный заказчик аутсорсинговых услуг) получает прибыль в размере Π_1 . Эту прибыль потен-

циальный заказчик аутсорсинговых услуг направляет на развитие своего предприятия, стимулируя эффективность как его инвестиционной, так и текущей деятельности.

Финансовым источником приобретения парка автомобилей могут служить либо собственные средства потенциального аутсорсера, либо привлеченные финансовые ресурсы (например банковский кредит). Подобная финансовая сделка страхуется, и участником договора обратного лизинга наряду с потенциальным заказчиком и исполнителем становятся банк и страховая компания.

Потенциальный аутсорсер проводит модернизацию приобретенного парка автомобилей. При этом у потенциального аутсорсера возникают затраты в размере K_m . Тогда общая сумма затрат потенциального аутсорсера составит $K_1 + K_m$. Затем модернизированный парк автомобилей по договору обратного лизинга передается потенциальному заказчику аутсорсинговых услуг. Одновременно между заказчиком и исполнителем заключается аутсорсинговый договор (договор частичного аутсорсинга) на выполнение работ по комплексному техническому обслуживанию парка грузовых автомобилей.

Согласно договору обратного лизинга заказчик перечисляет аутсорсеру ежемесячные лизинговые платежи в размере $K_{лп}$. В состав этих платежей включаются такие составляющие, как амортизационные отчисления от стоимости объекта лизинга, плата за используемые кредитные ресурсы, комиссионное вознаграждение лизингодателю, а также НДС, уплачиваемый лизингополучателем в рамках лизингового соглашения.

Выполняя комплекс услуг в рамках комплексного технического обслуживания модернизированного парка автомобилей, аутсорсер получает от заказчика аутсорсинговый платеж в размере $K_{ап}$. В состав этого платежа, кроме непосредственно затрат на комплексное техническое обслуживание парка грузовых автомобилей, входят

затраты на утилизацию расходных материалов, расходы на технический надзор за парком автомобилей.

Определение эффективности подобного аутсорсингового проекта основано на расчете динамических показателей эффективности. Наиболее часто используются такие показатели, как чистый дисконтированный доход, внутренняя норма рентабельности, дисконтированный срок окупаемости и ряд других. Рассчитанные показатели оцениваются по соответствующим критериям, на основе чего устанавливается целесообразность участия в проекте его участников (в первую очередь заказчика и исполнителя).

Факторы эффективности подобного аутсорсингового проекта во многом обусловлены тем, что лизинговые и аутсорсинговые платежи предприятие – заказчик аутсорсинговых услуг перечисляет аутсорсеру по фиксированному графику после получения модернизированного парка грузовых автомобилей. Источником этих платежей является чистая выручка предприятия-заказчика. Таким образом, в этой модели лизинг выступает как инструмент эффективного выполнения аутсорсингового соглашения, гарантируя его участникам ряд экономических выгод.

Во-первых, для предприятия-заказчика обеспечивается равномерность распределения расходов в течение срока действия аутсорсингового договора по комплексному техническому обслуживанию парка грузовых автомобилей.

Во-вторых, повышается гибкость механизма координации притоков и оттоков денежных средств. Отнесение предприятием-заказчиком лизинговых и аутсорсинговых платежей на себестоимость способствует уменьшению налогооблагаемой базы при начислении налога на прибыль.

Для предприятий, участвующих в реализации аутсорсингового проекта, важно правильно спроектировать систему управления им. Подобная система, снижая риски аутсорсингового проекта, становится важ-

нейшим регулятором денежных потоков, обеспечивая их стабильность. С точки зрения процессного подхода система управления аутсорсинговым проектом строится как совокупность подсистем, охватывающих управление совокупностью функциональных стратегий (маркетинговая, ресурсная, и т. д.). В условиях развития кооперационных связей важной функциональной стратегией, реализуемой в рамках аутсорсингового проекта, становится производственная стратегия, связанная с оказанием аутсорсинговых услуг.

Эффективное функционирование системы управления аутсорсинговым проектом невозможно без использования в ее структуре информационной подсистемы. Программное обеспечение этой подсистемы предприятия – участники аутсорсингового партнерства могут создавать самостоятельно либо приобретать готовые пакеты программных продуктов, адаптируя их к целям и задачам аутсорсингового проекта. Информатизация бизнес-процессов реализуемого аутсорсингового проекта, влияя на изменение структуры интеллектуального капитала предприятий – участников аутсорсингового партнерства, увеличивает в этой структуре долю таких составляющих, как информационные и человеческие активы. В конечном итоге это повышает качество оказываемых аутсорсинговых услуг, а также стоимость деловой репутации аутсорсера.

ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Аникин Б. А., Рудая И. Б. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М. : ИНФРА-М, 2014.
2. Бровар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Киев : Баланс Бизнес Букс, 2007.
3. Бычков В. П. Организация предпринимательской деятельности в сфере автосервисных услуг : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2012.
4. Ивлев А. Г. Аутсорсинг организационного развития. М. : Агентство профессионального сервиса, 2010.
5. Кириллова А. А. Повышение стоимости организаций на основе аутсорсинга. М. : Издательский дом «Экономическая газета», 2012.
6. Коробченко О. В. Влияние аутсорсинга на динамику фундаментальной стоимости участников аутсорсингового проекта // Имущественные отношения в Российской Федерации, 2017. № 3 (186).
7. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М. : ИНФРА-М, 2014.
8. Малютин О. Н., Москвина И. А. Аутсорсинг развития делового партнерства. М. : ИНФРА-М, 2012.
9. Юрьев С. В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ. СПб. : Издательство СПбГУСЭ, 2012.