

**Костенко Павел Михайлович,**

студент факультета логистики ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара

[kostenkopaul@mail.ru](mailto:kostenkopaul@mail.ru)

**Миненкова Юлия Александровна,**

студентка факультета логистики ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара

**Карпова Наталья Петровна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга и логистики ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет», г. Самара

## Способы оценивания рисков аутсорсинга

**Аннотация.** Статья посвящена количественным методам оценки рисков аутсорсинга. Рассмотрены ключевые факторы формирования рисков аутсорсинга. Предложена методика управления рисками аутсорсинга, исходя из ожидаемых объемов потерь.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, управление рисками, оценка риска, риски аутсорсинга.

**Раздел:** (04) экономика.

Экстернализация (аутсорсинг) является одной из форм взаимодействия в цепях поставок и предусматривает разделение функций производственной деятельности между различными предприятиями с последующей синхронизацией их деятельности с помощью соглашений о партнерстве [1]. Характер деятельности современных компаний целиком зависит от выбора между производством и приобретением. Среди западных ученых проблема этого выбора известна как “make or buy?”, т. е. производить или покупать. В последнее время взгляды экономистов по этому вопросу претерпели значительные изменения. Если раньше основными покупателями на рынке были крупные производители, приобретавшие главным образом сырье, используемое в дальнейшей переработке, то современный менеджмент делает упор на развитие партнерских отношений, близость к потребителям и повышение конкурентоспособности, что выдвигает идею о снабжении извне на первый план. Поэтому, закупая продукцию или услуги, организации могут сконцентрироваться на выполнении основной (ключевой) функции. Такая философия уже привела к разукрупнению современных организаций и расширила сферу снабжения производства. Кроме того, в условиях глобализации и информатизации в обязанности отдела снабжения вошел поиск поставщиков мирового уровня, способных удовлетворять стратегические потребности организаций [2].

Современные экономические условия России и мира обуславливают усиление конкурентной борьбы между субъектами хозяйствования. Поэтому, наряду с традиционными способами ведения бизнеса, быстрое развитие получают новые, которые повышают эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия и основываются на использовании инновационных способов и инструментов управления. Одним из таких инструментов является аутсорсинг. Использование аутсорсинга позволяет предприятиям улучшить финансово-экономические результаты, повысить операционную эффективность, а следовательно, и конкурентоспособность на рынке. Вместе с тем хотя осуществление аутсорсинговых операций, с одной стороны, позволяет компании-заказчику существенно снизить или даже устранить одни риски, с другой – аутсорсинг как особый вид экономической деятельности неразрывно и естественно связан с группой других рисков. К числу таких рисков относятся, например, риск утечки (раскрытия) информации, возможная





потеря контроля над собственными ресурсами, фактическое отстранение руководства компании от части ее деятельности, попадание в зависимость от аутсорсера.

Таким образом, выявление новых рисков, их исследование и оценка, а также разработка системы управления этими рисками есть важнейший этап в процедуре принятия решения о кооперации компаний на основе аутсорсинга.

Анализ научных исследований показал, что проблема количественного оценивания рисков сотрудничества аутсорсера и заказчика на сегодняшний день является нерешенной. В исследованных литературных источниках основное внимание большинства авторов уделено определению важнейших видов аутсорсинговых рисков. Вместе с тем перспективным направлением деятельности в этой сфере является в первую очередь исследование факторов формирования рисков аутсорсинговых операций с целью разработки мероприятий по нейтрализации их действия. Итак, в литературных источниках раскрыты теоретические аспекты анализа рисков аутсорсинга, однако недостаточно внимания уделено вопросам оценки их влияния на результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятий-заказчиков (аутсорси).

Целью данной статьи является анализ основных факторов формирования рисков сотрудничества аутсорсера и предприятия-заказчика для определения особенностей их оценивания, а также управления такими рисками.

Формирование системы идентификации и управления рисками, связанными с осуществлением аутсорсинговых операций, относится к числу основных задач при внедрении аутсорсинга в хозяйственную деятельность предприятия, что обуславливает необходимость принятия эффективных управленческих решений относительно оценки, анализа и регулирования таких рисков.

Для определения особенностей оценки рисков аутсорсинговых операций и управления ими необходимо понять сущность понятия «риск», а также определить основные предпосылки его возникновения. Отметим, что в экономической литературе существует значительное количество работ, посвященных определению сущности риска, что в той или иной степени отражает его содержание.

В. В. Витлинский и Г. И. Великоиваненко, посвятившие вопросам терминологии риска и его оценке множество научных публикаций, определяют, что «экономический риск – это объективно-субъективная экономическая категория в деятельности субъектов хозяйствования, которая связана с преодолением неопределенности и конфликтности в ситуации неизбежного выбора и отражает степень отклонения от целей, желаемого результата в неблагоприятную сторону, степень убытков, неудачи с учетом влияния управляемых и неуправляемых факторов, прямых и обратных связей» [3].

Таким образом, оценка риска является многомерной величиной, характеризующей возможные отклонения от целей, а также от желаемого результата с учетом влияния контролируемых и неконтролируемых факторов. Формирование рисков в процессе сотрудничества аутсорсера с аутсорси обусловлено влиянием факторов как внешнего, так и внутреннего относительно предприятия – заказчика происхождения. Характеристика состава и особенностей действия основных из них представлена в табл. 1.

В составе рисков аутсорсинга, возникающих под влиянием внешних по отношению к предприятию факторов, также можно выделить две особые группы, а именно: риски, обусловленные ненадлежащим исполнением аутсорсером своих функций; риски, возникающие по вине высших законодательно-управленческих органов государства. Негативное влияние на деятельность предприятия рисков первой группы можно существенно снизить путем надлежащей подготовки до заключения аутсорсинговой сделки. В то же время риски, относящиеся ко второй группе, предприятие не может самостоятельно контролировать, а значит, ему необходимо своевременно адаптировать свою деятельность под их влияние.



Таблица 1

## Факторы формирования рисков, возникающих в процессе сотрудничества предприятия-заказчика и аутсорсера

Группы факторов	Характеристика состава основных факторов
Политико-правовые	Риски обусловлены изменением политической ситуации в странах заказчика или исполнителя (в случае использования международного аутсорсинга), уровня качества нормативно-правового регулирования в рамках аутсорсинговой деятельности
Экономические	Риски, которые зависят от развития рынка аутсорсинга, качества выбора аутсорсера, уровня обоснованности заключения аутсорсинговой сделки, качества контроля за выполнением аутсорсинговых операций
Социальные	Риски, связанные с возникновением или повышением уровня социальной напряженности в коллективе вследствие изменения функций работников или сокращения их штата
Информационно-технологические	Риски ненадлежащего использования технологий информационных ресурсов как заказчиком, так и исполнителем аутсорсинговых операций. Риски обусловлены низким уровнем осведомленности предприятия о возможных негативных последствиях аутсорсинговой деятельности
Структурные	Риски, связанные с изменением организационной структуры предприятия-заказчика вследствие передачи бизнес-процессов на выполнение аутсорсеру

Наибольшее влияние предприятие-заказчик может оказывать на те риски, которые возникают внутри его организационно-производственной структуры, при условии использования соответствующих методов и инструментов. Учитывая сказанное, предприятию-заказчику аутсорсинговых услуг необходимо формировать эффективную систему управления рисками сотрудничества с аутсорсером.

Управление рисками аутсорсинговых операций – это поэтапный процесс их идентификации, оценки, мониторинга и контроля, а также разработка и реализации мероприятий, направленных на уменьшение негативного влияния этих рисков на результаты деятельности предприятия-заказчика. Анализ рисков коренным образом влияет на успешное принятие решения об аутсорсинге.

Управление рисками аутсорсинга должно осуществляться предприятием на протяжении всего периода подготовки и реализации аутсорсингового решения. С этой целью на предприятии должно быть определено ответственное лицо или, по необходимости, создан отдел, который будет осуществлять управление рисками аутсорсинга. Учитывая сложность и важность процесса идентификации и управления аутсорсинговыми рисками, ответственное за это лицо должно обладать необходимыми навыками и знаниями о состоянии и динамике внутренней и внешней среды предприятия.

Несмотря на то что в абсолютном большинстве научных источников основное внимание уделено определению состава рисков аутсорсинговых сделок, а не оценке характера их влияния на результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, процессы управления этими рисками должны основываться на анализе уровня неопределенности достижения будущих результатов и объема ожидаемых потерь. Такое оценивание можно осуществлять соответствующими методами, в частности аналоговым, экспертным, расчетно-аналитическим или экономико-статистическим и т. д.

Принимая решение о заключении аутсорсинговых сделок, надо определить, какие риски предприятие может принимать на себя, действие которых необходимо огра-



ничить или диверсифицировать, а которых необходимо избегать. Для этого на предприятии целесообразно сформировать стратегию управления рисками, обусловленными аутсорсинговой деятельностью. Основным вопросом при формировании такой стратегии является определение предельного уровня риска, который предприятие может принять на себя, учитывая его обеспечение соответствующими собственными производственными, трудовыми и финансовыми ресурсами и способность нивелировать негативные воздействия рискованных ситуаций, связанных с использованием аутсорсинга. Предприятие должно отказаться от сотрудничества с аутсорсером, если риск аутсорсинговой сделки превышает его возможности компенсировать ожидаемые убытки, причиненные рисковой ситуацией, за счет внутренних ресурсов и без ухудшения экономического потенциала. Поэтому в процессе определения объема ресурсов, которые предприятие-заказчик может использовать для покрытия возможных убытков, необходимо учитывать только те ресурсы, которые не используются им для ведения производственно-хозяйственной деятельности и потребностей расширенного воспроизводства. К основным из них можно отнести необоротные активы, которые можно сдать в аренду, часть денежных средств на расчетном счете, текущие финансовые инвестиции, а также средства, полученные в результате продажи запасов. Следовательно, предельный уровень риска выполнения аутсорсинговых операций – это максимально возможный риск, на который предприятие может согласиться в процессе сотрудничества с аутсорсером, учитывая имеющийся экономический потенциал и особенности финансового-экономического состояния.

С учетом вышесказанного решение о передаче бизнес-процесса на выполнение сторонней организации может быть принято, если выполняется следующее соотношение:

$$\text{Ожидаемый уровень риска} < \text{Предельный уровень риска.}$$

Ожидаемый уровень риска сотрудничества предприятия-заказчика и аутсорсера является интегральным показателем, который зависит от интенсивности воздействия системы связанных с этим процессом рисков и вероятности возникновения рискованных ситуаций.

Интенсивность воздействия рисков характеризуется объемами убытков и потерь, причиненных производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Этот показатель нужно определять отдельно по каждому виду рисков, который может возникать в процессе осуществления аутсорсинговых операций. Объем убытков, причиненных определенной рисковой ситуацией, может быть разным, в зависимости от вида и формы аутсорсинга, а также от внутреннего потенциала предприятия компенсировать возможные потери. Оценить интенсивность воздействия риска аутсорсинга можно как количественными расчетами, так и экспертными методами. На основе количественных расчетов можно определить уровень финансово-экономических расходов в случае наступления определенного риска. Чем больше объемы ожидаемых затрат, тем более рискованным является сотрудничество с аутсорсером. В зависимости от того, какие затраты могут возникнуть при наступлении определенного риска аутсорсинга, на предприятии должно быть принято решение о возможных способах их минимизации. Разделение затрат по их видам при оценке интенсивности влияния рисков аутсорсинга позволяет объективно установить резервы уменьшения негативного влияния на деятельность предприятия-заказчика.

Еще одной функцией риск-менеджера предприятия соответствующего отдела должно быть определение вероятности формирования аутсорсинговых рисков по их



видам. По причине того что внутренний рынок аутсорсинговых услуг в России является недостаточно развитым, для определения вероятности наступления риска аутсорсинга на основе использования статистических данных с помощью аналоговых методов, как правило, не хватает информации. Поэтому для сбора данных о вероятности наступления рисков аутсорсинга, а также для оценки деятельности аутсорсера и его возможностей удовлетворить потребности заказчика целесообразно использовать экспертный анализ.

Ожидаемый уровень рискованности использования аутсорсинга предприятием-заказчиком ( $R$ ), можно определить по формуле:

$$R = \sum_{i=1}^n P_i \times C_{Bi},$$

где  $P_i$  – вероятность возникновения  $i$ -го риска в деятельности предприятия-заказчика при использовании аутсорсинга;  $C_{Bi}$  – уровень потерь, которые может понести предприятие при наступлении  $i$ -го риска аутсорсинга, тыс. руб.;  $n$  – количество рисков аутсорсинга, которые могут возникнуть в процессе сотрудничества.

При оценке влияния рисков аутсорсинговых сделок на производственно-хозяйственную деятельность предприятия-заказчика необходимо их систематизировать по соотношению объема ожидаемых потерь (табл. 2). Если ожидаемый уровень потерь предприятия-заказчика (аутсорси) при использовании аутсорсинга не превышает предельно допустимого уровня, такую операцию целесообразно осуществлять.

Таблица 2

**Уровни риска аутсорсинговой деятельности предприятия-заказчика в зависимости от ожидаемого объема потерь**

<b>Уровень риска аутсорсинговой деятельности</b>	<b>Соотношение объема потерь при наступлении рисков аутсорсинговой деятельности и предельного уровня риска (<math>\Gamma_r</math>)</b>
Допустимый риск	$R < \Gamma_r$
Критический риск	$R = \Gamma_r$
Катастрофический риск	$R > \Gamma_r$

При оценивании предприятием рискованности использования аутсорсинга может быть установлено, что его ожидаемый уровень выше предельного уровня риска или равен ему. В этом случае решение по аутсорсинговой сделке должно приниматься в соответствии с матрицей (см. рис. 1).

На основе представленной матрицы можно идентифицировать основные факторы риска и разработать адекватные меры для уменьшения их негативного влияния на предприятие. При разработке матрицы принятия решений по управлению рисками аутсорсинга надо учитывать ожидаемые объемы потерь, которые может понести предприятие-заказчик в случае наступления определенной рискованной ситуации.

После практической реализации аутсорси стратегии управления рисками аутсорсинга необходимо оценить фактические последствия влияния указанных рисков на результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия и определить возможности и пути совершенствования системы формирования компенсационных мер, направленных на уменьшение объемов потерь, а следовательно, снижение ожидаемого уровня риска аутсорсинговых операций.





Вероятность возникновения риска Объемы возможных потерь	Близка к нулю	Низкая	Средняя	Высокая	Близка к единице
	Принятие риска			Принятие риска и разработка необходимых компенсационных мер	
Не превышает валового дохода	Принятие риска	Распределение риска на основе применения частичного, а не полного аутсорсинга и создания резервных запасов			Избежание риска
Полная или частичная утрата уставного капитала	Распределение рисков на основе применения частичного, а не полного аутсорсинга и создания резервных запасов		Избежание риска		

Рис. 1. Матрица принятия решений по управлению предприятием-заказчиком рисками аутсорсинговой деятельности

Следовательно, управление рисками аутсорсинговых операций требует от предприятий-заказчиков реализации ряда решений, связанных с идентификацией, оцениванием и контролем рисков от такой деятельности. В общем, процесс управления рисками аутсорсинговой деятельности представлен на рис. 2.

Планирование и реализация решения по использованию аутсорсинга в хозяйственной деятельности предприятий-заказчиков должны основываться на определении предельного уровня риска, который предприятие может взять на себя, и сравнении его с ожидаемым уровнем рискованности сотрудничества заказчика и аутсорсера. В зависимости от ожидаемого объема потерь при наступлении рискованных ситуаций предприятие-заказчик может осуществлять свою деятельность и принимать управленческие решения в соответствии с разработанной матрицей. Методы управления рисками аутсорсинга должны быть различными в зависимости от вида и формы его использования, а также от обеспечения предприятия собственными ресурсами, которые оно может использовать без причинения ущерба внутреннему экономическому потенциалу.

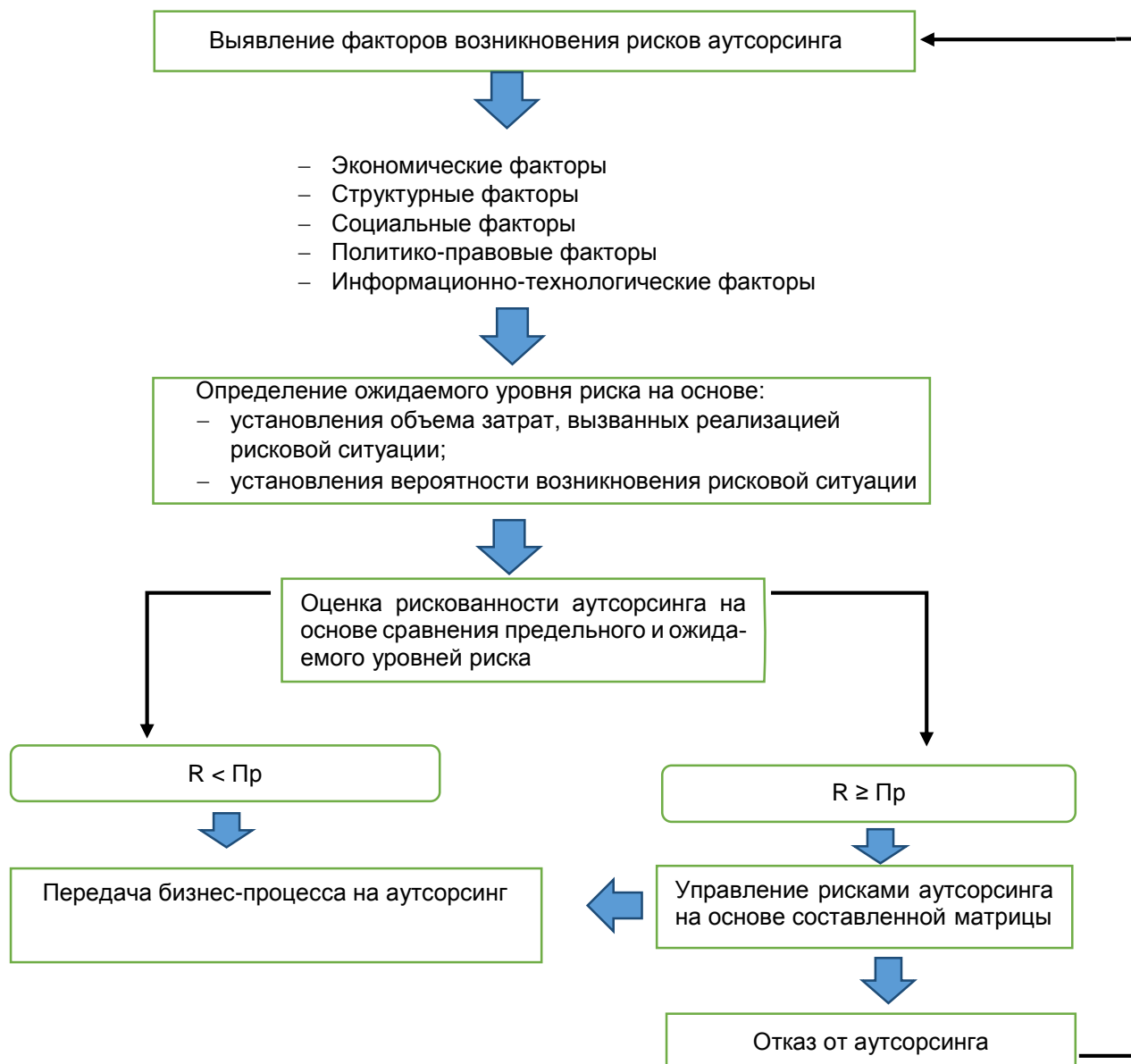


Рис. 2. Процесс управления рисками аутсорсинговой деятельности

## Ссылки на источники

1. Карпова Н. П., Федечкина И. В. Концепции взаимодействия контрагентов в цепях поставок // Вестник Самарского государственного экономического университета. – Самара, 2013. – № 4(102). – С. 39–43.
2. Карпова Н. П., Сосунова Л. А. Критерии оценки целесообразности аутсорсинга // Российское предпринимательство. – М., 2011. – № 3(2). – С. 38–43.
3. Витлинский В. В., Великоиваненко Г. И. Рискология в экономике и предпринимательстве. – Киев: КНЭУ, 2004. – С. 28.

**Abstract.** The article is devoted to quantitative methods of risk assessment of outsourcing. The authors view the key risk factors of outsourcing and suggest the technique of risk management outsourcing based on the expected volume of losses.

**Key words:** outsourcing, risk management, risk assessment, risks of outsourcing.

## References

1. Karpova, N.P., Fedechkina, I.V. (2013) "Konceptii vzaimodejstvija kontragentov v cepjah postavok", *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta*, Samara, № 4(102), pp. 39–43 (in Russian).
2. Karpova, N.P., Sosunova, L.A. (2011) "Kriterii ocenki celesoobraznosti outsorsinga", *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, Moscow, № 3(2), pp. 38–43 (in Russian).
3. Vitlinskij, V.V., Velikoivanenko G.I. (2004) *Riskologija v jekonomike i predprinimatel'stve*, KNJeU, Kiev, p. 28 (in Russian).

## Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук, главным редактором журнала «Концепт»

