

УДК 658.011.3:330.131.7

**Зборовська О. М.**, д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля (Україна);

**Дубінський С. В.**, к.е.н, доцент кафедри економіки підприємства та міжнародного бізнесу Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля (Україна).

### ОЦІНКА РИЗИКІВ СПІВПРАЦІ З АУТСОРСЕРОМ

Метою статті є розкриття особливостей процесу аутсорсингу, як сучасного управлінського інструменту та визначення шляхів нейтралізації та подолання ризиків, які виникають при співпраці з аутсорсером. В статті розглянуті питання розвитку аутсорсингу на промислових підприємствах України. Визначена роль аутсорсингу, як ефективного інструменту оптимізації діяльності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Доведено, що при виборі постачальника необхідно провести моніторинг ринку, перевірити репутацію, наявність страховки професійної відповідальності, властивої для будь-якого серйозного аутсорсингового підприємства. Визначені ризики, які виникають при співпраці підприємства – замовника та аутсорсера. Запропоновано алгоритм прийняття управлінського рішення про застосування аутсорсингу з урахуванням та нейтралізацією зазначених ризиків. Наведено метод оцінки ризиків при виборі аутсорсера. Для уніфікації експертних оцінок запропоновано шкалу оцінки ризику несумлінної поведінки аутсорсера. Наведено формулу розрахунку інтегрального показника ризику при виборі аутсорсера. В якості інтегрального вимірювача ризику співпраці з аутсорсером запропоновано показник 1. Наведено інструментарій прийняття управлінського рішення щодо вибору аутсорсера, з врахуванням всіх ризиків.

**Ключові слова:** аутсорсинг, аутсорсер, ризики.

Табл. 1, рис. 1, літ. 8.

**Зборовская О.М., Дубинский С.В.**

### ОЦЕНКА РИСКОВ СОТРУДНИЧЕСТВА С АУТСОРСЕРОМ.

Целью статьи является раскрытие особенностей процесса аутсорсинга, как современного управленческого инструмента и определение путей нейтрализации и преодоления рисков, возникающих при сотрудничестве с аутсорсером. В статье рассмотрены вопросы развития аутсорсинга на промышленных предприятиях Украины. Определена роль аутсорсинга как эффективного инструмента оптимизации деятельности предприятий в условиях нестабильной внешней среды. Доказано, что при выборе поставщика необходимо провести мониторинг рынка, проверить репутацию, наличие страховки профессиональной ответственности, свойственной для любого серьезного аутсорсингового предприятия. Определены риски, возникающие при сотрудничестве предприятия-заказчика и аутсорсера. Предложен алгоритм принятия управленческого решения о применении аутсорсинга с учетом и нейтрализацией указанных рисков. Приведен метод оценки рисков при выборе аутсорсера. Для унификации экспертных оценок предложено шкалу оценки риска недобросовестного поведения аутсорсера. Приведена формула расчета интегрального показателя риска при выборе аутсорсера. В качестве интегрального измерителя риска сотрудничества с аутсорсером предложен показатель 1. Приведен инструментальный принятие управленческого решения по выбору аутсорсера, с учетом всех рисков.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорсер, риски.

**Zborovska O.M., Dubinsky S.V.**

### RISK ASSESSMENT COOPERATION WITH OUTSOURCER.

The article aim is disclosure of the outsourcing process features as a modern management instrument and determination of neutralization ways and risks overcoming that arise in cooperation with the outsourcer. The article deals with the issue of outsourcing in industrial enterprises of Ukraine. The certain outsourcing role as an effective enterprise activity optimization tool in the unstable environment conditions. It has been proved that, while choosing the supplier, it is necessary to conduct market monitoring, check out the reputation, the insurance availability professional liability, that inherent to any serious outsourcing enterprise. The risks, arising from the enterprise cooperation - customer and outsourcer, have been identified. The algorithm for making managerial decision on the outsourcing application taking into account the neutralization of these risks. The method of risk assessment in choosing outsourcer has been shown. The scale risk assessment unscrupulous outsourcer behaviour has been proposed to unify the expert. The formula calculating the integral indicator of risk in choosing outsourcer has been shown. As an integral risk cooperation with outsourcers measuring device has

been proposed figure 1. The management decision instrument for choosing outsourcer has been shown, taking into account all risks.

**Keywords:** *outsourcing, outsourcer, risks.*

**Вступ.** Підвищення ефективності функціонування промисловості України, нерозривно пов'язано з формуванням і реалізацією відповідних економічних механізмів, адекватних змінам, що відбуваються в зовнішньому економічному середовищі. Особливе місце в процесі адаптації підприємств до нестабільності зовнішніх умов займають сучасні технології менеджменту, зокрема, пов'язані з широкомасштабним використанням аутсорсингу, що широко використовується в практиці західних компаній. В рамках загальної концепції розвитку аутсорсингу особливу актуальність набуває впровадження цих процесів в металургійній і, особливо, машинобудівній галузях. Підприємства даної галузі мають ряд специфічних особливостей, що виражаються в технології виробництва, складності організаційної структури управління, масштабності виробництва, посиленні транснаціонального характеру виробництва і т.д. Все це накладає певний відбиток на методологію і методику управління, зокрема, активами підприємства. Це, поза сумнівом, припускає і інший підхід до існуючої системи управління ефективністю виробництва. Вказану вище проблему, можливо, вирішити і за допомогою відповідних управлінських інструментів, одним з найефективнішим з яких є аутсорсинг.

**Аналіз останніх досліджень.** Кризові явища, які впливають на всі галузі промисловості України змушують шукати найбільш ефективні засоби оптимізації господарської діяльності та зниження витрат. І саме аутсорсинг повністю відповідає зазначеним цілям. Але слід відмітити, що враховуючи безумовні переваги від використання аутсорсингу не слід замовчувати й певні ризики при його впровадженні. Зокрема мова йде про ризики при взаємодії базового підприємства-замовника та підприємства - аутсорсера, яке виступає провайдером при постачанні певних аутсорсингових послуг.

Питання еволюції сучасного аутсорсингу, а також питання теоретичного обґрунтування і виявлення характерних ознак різних напрямів, форм і видів аутсорсингу та нейтралізації ризиків, які виникають при співпраці з аутсорсером розглядаються в цілому ряду робіт сучасних вітчизняних і зарубіжних учених, таких як: Б. Аникін, Ю. Жилін, А. Курбанов, З. Клементс, Д. Міхайлов, В.Плотников, И. Руда, Н. Рудик, Э. Йордон, Дж. Би. Хейвуд та ін.

Актуального значення набуває розробка теоретичних підходів і практичних рекомендацій по формуванню алгоритму, процедур, інструментарію, що забезпечує використання аутсорсингу в сучасних умовах функціонування промислових підприємств України та нейтралізацію ризиків, які супроводжують впровадження цього управлінського інструменту.

Тому **метою статті** є розкриття особливостей процесу аутсорсингу, як сучасного управлінського інструменту та визначення шляхів нейтралізації та подолання ризиків, які виникають при співпраці з аутсорсером.

**Викладення основного матеріалу.** Незважаючи на очевидне значне зрушення в розвитку аутсорсингових послуг, на українських підприємствах продовжує залишатися ряд перешкод до їхнього використання [1]:

- незадовільна якість продукції й послуг;
- нерозвинена культура договірних відносин і небажання керівників змінювати сформовану практику ділових відносин;
- відсутність вільних коштів для інвестування в проекти технічного переозброєння;
- недосконалість законодавства (відсутність механізмів регулювання партнерських взаємин);
- відсутність інформації про постачальників.

При виборі постачальника необхідно провести моніторинг ринку, перевірити репутацію, наявність страховки професійної відповідальності, властивої для будь-якого серйозного аутсорсингового підприємства, а також страховика й страхову суму. Важливо обов'язково диверсифікувати ризики шляхом вибору декількох постачальників [7].

Як можна переконалися, аутсорсинг не досяг рівня провідних західних підприємств. Співробітництво з ними дозволить поліпшити досвід українських провайдерів у майбутньому, але це буде залежати від прагнення українських підприємств вийти на західний рівень якості. Адже саме високий рівень розвитку аутсорсингу дозволить українським підприємствам досягти того рівня продуктивності й конкурентоспроможності, що дасть шанс зміцнити свої позиції у світовому економічному просторі.

Так як аутсорсинг – це інструмент управління, що може використовуватися у багатьох сферах діяльності підприємства та на різних рівнях управління, то доцільно розглянути залежність між можливими цілями використання аутсорсингу на підприємстві та рівнем інтеграції аутсорсингу в управління, при цьому не меншої уваги потребують питання очікуваного результату та елементів його забезпечення [4].

Для забезпечення ефективності використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах процес прийняття відповідного управлінського рішення необхідно здійснювати за такими основними етапами: (рис. 1).

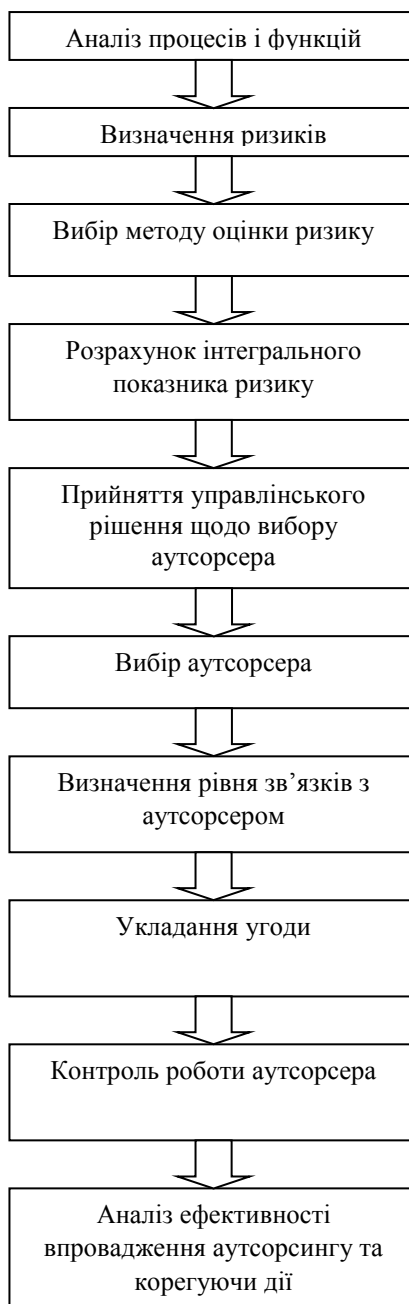


Рис. 1 Алгоритм прийняття рішення про застосування аутсорсингу [2].

Запропонований алгоритм прийняття управлінського рішення про застосування аутсорсингу, (як видно з рис. 1), перш за все повинний враховувати можливі ризики, які можуть виникнути при співпраці з аутсорсером. Ці ризики можуть носити як об'єктивний так і суб'єктивний характер:

1) аналіз процесів і функцій, виконуваних підприємством. Усі процеси доцільно розподілити за такими основними групами: процеси розвитку (стратегічні процеси), які визначають тенденції і напрями розвитку основних процесів залежно від прогнозування напрямів розвитку підприємства; основні процеси, що додають продуктам чи послугам якості й вартості (цінності); допоміжні процеси, які створюють інфраструктуру підприємства; управлінські процеси (планування, аналіз і контроль виконання завдань, коригування і координація роботи окремих центрів відповідальності). Такий розподіл дає змогу встановити, які процеси і функції є стратегічними, отже, їх треба залишити на підприємстві, а які можна передати на аутсорсинг;

2) визначення ризиків. Ризик відмови аутсорсера від співпраці на обговорених умовах. Цей ризик включає в себе вимогу переглянути ціну у бік підвищення, відмова виконувати свої зобов'язання через отримання більш вигідного замовлення від іншої фірми і т. д. Мова йде про опортуністичний ризик, який ґрунтується на готовності аутсорсера зловжити своїм ексклюзивним становищем провайдера послуг з виконання певної функції заради отримання додаткової вигоди. Ризик нездатності аутсорсера забезпечити необхідні якісні та кількісні характеристики переданого йому на виконання процесу [3; 6]. У цьому випадку мова, як правило, йде про недостатній рівень технологічних і інших компетенцій аутсорсера, який щиро бажає сумлінно виконувати покладені на нього за договором обов'язки, але не може цього зробити з об'єктивних причин;

3) вибір методу оцінки ризику. За допомогою яких інструментів можна кількісно оцінити кожен з цих видів ризику?

На нашу думку, перший вид ризику допускає лише експертну оцінку. Для зручності експертів та уніфікації виставляються їх оцінок ми пропонуємо шкалу, представлену в таблиці 1.

Для віднесення провайдера до тієї чи іншої категорії з перерахованих в табл. 1 не обов'язково, щоб для нього виконувалися всі відповідні даної категорії ознаки. Проміжні значення (0,1, 0,3 і т. д.) Можуть бути використані для опису аутсорсерів, достовірно не потрапляють ні в одну із запропонованих категорій.

Відзначимо, що для замовника більш важливо знати не те, яка величина ризику несумлінної поведінки аутсорсера, а те, наскільки аутсорсер добросовісний, т. е. Яка ймовірність того, що зриву виконання контракту допущено не буде. Сумлінність аутсорсера  $R$ , на нашу думку, може бути оцінена за допомогою формули

$$R = 1 - r. \quad (1)$$

Що стосується ризику нездатності аутсорсера забезпечити необхідні кількісні та якісні характеристики переданого йому на виконання процесу, то він допускає як експертну оцінку, так і оцінку на основі вимірювання поточного якості виконання аутсорсером цього процесу. Другий підхід видається нам більш кращим, оскільки він менш суб'єктивний і дозволяє краще врахувати існуючий рівень технологічних і інших компетенцій аутсорсера.

Таблиця 1

Шкала оцінки ризику несумлінної поведінки аутсорсера

Значення ризику $r$	Опис	Ознаки
0	Абсолютно надійний провайдер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Великий досвід у виконанні відповідного бізнес-процесу.</li> <li>• Бездоганна ринкова репутація.</li> <li>• Великий портфель замовників.</li> <li>• У портфелі замовників переважають фірми з визнаними брендами, що дорожать своєї репутацією.</li> </ul>
0,2	Надійний провайдер	<p>Хороша ринкова репутація (представлені тільки позитивні в цілому відгуки з малим числом зауважень).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• У портфелі замовників представлені фірми з визнаними брендами, що дорожать своєю репутацією (в цілому відгукуються про це аутсорсерам позитивно).</li> </ul>
0,4	Порівняно надійний провайдер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помірний досвід у виконанні даного бізнес-процесу.</li> <li>• До послуг провайдера іноді вдаються фірми з хорошою ринковою репутацією.</li> <li>• Переважають позитивні відгуки</li> </ul>
0,6	Порівняно ненадійний провайдер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Малий досвід у виконанні даного бізнес-процесу.</li> <li>• Позитивні і негативні відгуки розподілені приблизно порівну</li> </ul>
0,8	Ненадійний провайдер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Переважають негативні відгуки (є прецеденти зриву контрактів і відмови від виконання своїх зобов'язань).</li> <li>• Відсутність досвіду виконання даного бізнес-процесу (при наявності досвіду в суміжних галузях).</li> <li>• Портфель замовників складається з маловідомих фірм.</li> <li>• Аутсорсер відчуває проблеми з оплатою своїх фінансових зобов'язань перед контрагентами</li> </ul>
1	Абсолютно не надійний провайдер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність власних технологічних і інших компетенцій, необхідних для виконання даного бізнес-процесу.</li> <li>• Відсутність досвіду виконання даного і суміжних бізнес- процесів.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність поточних замовників.</li> <li>• Відсутність відгуків про якість роботи.</li> <li>• Демпінг.</li> <li>• Аутсорсер проходить процедуру банкрутства</li> </ul>
--	--

Введемо наступні параметри:

$Y_i$  - необхідне для замовника мінімальне значення і-го показника, що описує переданий на аутсорсинг процес;

$y_i$  - поточне середнє значення і-го показника, що забезпечується аутсорсером;

$s_i$  - поправочний множник, за допомогою якого фірма-замовник враховує можливість відхилення величини  $y_i$  в бік погіршення. Приймає значення від 0 до 1 і являє собою або експертну оцінку, або (якщо проводилися вимірювання якості виконання аутсорсером відповідного процесу) може бути визначений за однією з наступних формул:

$$s_i = \frac{y_i - y_{pes}}{y_i} \tag{2}$$

де  $y_{pes}$  - найгірше виміряне значення і-го показника, або

$$s_i = \frac{y_i - \frac{1}{p} \sum_{k=1}^p y_{ik}}{y_i}, \tag{3}$$

де  $p$  - число вимірювань, в яких значення і-го показника виявилось гірше середнього значення  $y_i$ ,  $y_{ik}$  - значення і-го показника при  $k$ -му вимірі.

Очевидно, що формула (2) дозволяє розрахувати максимальне відносне відхилення значення і-го показника в бік погіршення, тоді як формула (3) дає середнє відносне відхилення у бік погіршення. Перший підхід буде природним для замовників, які прагнуть до мінімізації ризику нездатності аутсорсера забезпечити необхідні значення показників процесу, а другий - для замовників - реалістів.

Ризик  $B_i$  нездатності аутсорсера забезпечити необхідне значення  $Y_i$  і-го показника процесу може бути в такому випадку виміряне як відхилення середнього значення  $y_i$  від необхідного значення  $Y_i$  з урахуванням поправочного множника. Оскільки мірою ризику служить безрозмірна ймовірність його настання, що приймає значення від 0 до 1, то нам видається виправданим використовувати не абсолютну величину відхилення (як це, зокрема, пропонується робити в роботі [3], а відносну, для чого можна використовувати наступну формулу:

$$B_i = \frac{Y_i - y_i(1-s_i)}{Y_i} \tag{4}$$

Ця формула сконструйована в припущенні, що ризик недосагнення необхідних значень показників лінійно убуває із зростанням середніх значень показників, забезпечуваних аутсорсером. Це припущення потребує перевірки, однак, на нашу думку, цілком припустимо в якості першого наближення.

Крім того, якщо  $y_i(1-s_i) > Y_i$ ,  $B_i < 0$ , що суперечить математичному визначенню ймовірності. Таким чином,

$$B_i = \begin{cases} \frac{Y_i - y_i(1-s_i)}{Y_i}, & y_i(1-s_i) \leq Y_i \\ 0, & y_i(1-s_i) > Y_i \end{cases} \tag{5}$$

За допомогою одиничної функції  $\max(x, y)$  вираз (3) можна перетворити до виду

$$B_i = \max\left(0, \frac{Y_i - y_i(1-s_i)}{Y_i}\right). \tag{6}$$

Відповідно, ймовірність  $A_i$  того, що аутсорсер зможе забезпечити необхідну цільове значення  $Y_i$  дорівнює

$$A_i = 1 - B_i,$$

або, згідно з формулою (6)

$$A_i = \min\left(1, \frac{y_i(1-s_i)}{Y_i}\right) \tag{7}$$

4) розрахунок інтегрального показника ризику.

В якості інтегрального вимірювача ризику співпраці з аутсорсером можна запропонувати показник 1, що розраховується наступним чином:

$$\lambda \frac{1}{n+1} (\neq + \sum_{i=1}^n B_i) \tag{8}$$

і приймає значення від 0 (абсолютно надійний аутсорсер) до 1 (абсолютно ненадійний аутсорсер) ;

5) прийняття управлінського рішення щодо вибору аутсорсера, з врахуванням всієї зібраної інформації. Важливо визначити оптимальний вид аутсорсингу, притаманний галузі, конкретному підприємству, специфіці продукції, та безумовно, ступінь ризику при співпраці з аутсорсером. Якщо

підприємство-замовник встановить мінімально прийнятні для неї значення надійності  $R_{min}$  і здатності  $A_i^{min}$  забезпечити цільові значення показників  $Y_i$  то первинний відбір аутсорсерів (наприклад, для першого етапу двохетапного тендеру) може проводитися на основі логічної функції  $Sel(R, A_1, \dots, A_n)$ , яка має наступний вигляд

$$Sel(R, A_1, \dots, A_n) = Heav(R - R_{min}) \prod_{i=1}^n Heav(A_i^{min} - A_i) \quad (9)$$

Де  $n$  - число показників, за якими оцінюється якість виконання переданого аутсорсеру процесу.

Легко переконатися в тому, що ця функція приймає значення 1 тоді і тільки тоді, коли виконуються наступні умови

$$\begin{cases} R \geq R_{min} \\ A_i \geq A_i^{min}, i \in (1, n) \end{cases} \quad (10)$$

У всіх інших випадках значення цієї функції дорівнює 0, що служить вказівкою на нездатність аутсорсера забезпечити необхідну ступінь надійності співпраці та надати прийнятний рівень гарантії того, що необхідні значення показників, що описують переданий бізнес-процес, будуть досягнуті. Як наслідок, це показує, що співпраця з даними аутсорсером небажана;

6) вибір партнера (аутсорсера), якому буде передано виконання процесу чи функції. Такий вибір слід здійснювати за критеріями його продуктивності, ефективності та адаптивності до потреб підприємства;

7) визначення бажаного рівня щільності зв'язків аутсорсера і підприємства. Аутсорсер може бути як звичайним постачальником традиційних послуг, так і тісно інтегруватися з підприємством, пропонуючи йому інноваційні процеси і функції, брати участь у плануванні його діяльності та створенні додаткової споживчої цінності його товарів [8];

8) укладання угоди з аутсорсером;

9) здійснення моніторингу і контролю роботи аутсорсера. Для того, щоб об'єктивно оцінити ефективність аутсорсингу певних функцій чи бізнес-процесів, доцільно частину з них виконувати власними силами;

10) аналіз ефективності впровадження аутсорсингу та розробка відповідних коригуючих заходів [5].

Саме розглянутий алгоритм дозволить достатньо прозоро здійснювати процес впровадження аутсорсингу та значно знизить ризики при співпраці з обраним аутсорсером.

**Висновки.** Розглянуті у статті особливості впровадження аутсорсингу на промислових підприємствах, переваги та недоліки цього управлінського інструменту дозволять значно покращити господарську діяльність підприємств. Запропонований алгоритм прийняття управлінського рішення щодо визначення та нейтралізації ризиків, які виникають при співпраці з аутсорсером дозволяє вдосконалити процедуру відбору аутсорсера за конкретно визначеними методами оцінки ризику та розрахунку інтегрального показника ризику від співпраці з аутсорсером.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Аутсорсинг и современные концепции менеджмента / Б Аникин., И. Рудая Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
2. Дубінський С.В. Развитие аутсорсингу на промислових підприємствах України в умовах фінансово-економічної кризи/ С.В. Дубінський // Вестник Национального технического университета. – Х., 2010. — № 07. – С. 42 — 48.
3. Жилин Ю. Формирование механизма принятия решений о размещении государственного заказа: автореф. дисс. ... канд. эконом. наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов 2006. – 21 с.
4. Йордон Е. Аутсорсинг: Е. Йордон: [пер. англ.] – М.: Лори, 2006. – 368 с.
5. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / С. Клементс, М. Доннеллан: [пер. с англ.]. – М. : Вершина, 2008. – 416 с.
6. Курбанов А. Направления развития институционального регулирования государственных закупок / А. Курбанов, В. Плотников // Известия Юго-Западного государственного университета. 2011. № 2. С. – 22–30.
7. Михайлов Д. Риски, связанные с оффшорным аутсорсингом. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учеб. пособ. / Д. Михайлов. – М.: КНОРУС, 2009. – 256 с.
8. Хейвуд Дж. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ [пер. с англ. Н. Метоль, И. Половицы] / Д. Хейвуд – М.: Вильямс, 2007. – 174 с.