

17. Волков, И. М. Проектный анализ [Текст] / И. М. Волков, М. В. Грачева. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 495 с.

АНАЛІЗ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ПРОЕКТІВ ПРИ ВИЗНАЧЕННІ КІЛЬКОСТІ І МАРКИ АВТОТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ

У статті розглянуто підхід до визначення кількості і марки автотранспортних засобів при перевезеннях однотипних вантажів з урахуванням аналізу вартості альтернативних проектів. У статті розглянуто показники проектного аналізу: чистий приведений дохід, термін окупності тощо — як критерії формування структури автопарку.

Ключові слова: альтернативний проект, автотранспортний засіб, однотипні вантажі, чистий приведений дохід, показники ефективності.

Галкін Андрій Сергійович, асистент, кафедра транспортних систем і логістики, Харківський національний університет городского хозяйства А. Н. Бекетова, e-mail: andrey_g@mail.ru.

Галкін Андрій Сергійович, Харківський національний університет міського господарства О. М. Бекетова.

Galkin Andrii, Kharkiv National University Municipal Economy named after O. M. Beketov, e-mail: andrey_g@mail.ru

УДК 658. 011. 3: 330.131.7

Партин Г. О.,
Дідух О. В.

РИЗИКИ АУТСОРСИНГУ ТА ЇХ ОЦІНЮВАННЯ

У статті систематизовано основні чинники формування ризиків у процесі співпраці підприємства-замовника і аутсорсера, а також розроблено методіку оцінювання рівня їхнього впливу на основі визначення очікуваного обсягу втрат. Представлено матрицю прийняття рішень щодо управління підприємством-замовником ризиками аутсорсингової діяльності.

Ключові слова: ризики аутсорсингу, очікуваний рівень ризику аутсорсингу, граничний рівень ризику аутсорсингу.

1. Постановка проблеми

Сучасні економічні умови України і світу зумовлюють посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання. Тому, поряд із традиційними способами ведення бізнесу, швидкого розвитку набувають нові, які підвищують ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства та ґрунтуються на використанні інноваційних способів та інструментів управління. Одним із таких інструментів є аутсорсинг. Використання аутсорсингу надає змогу підприємствам покращити фінансово-економічні результати, підвищити рентабельність, а відтак і конкурентоспроможність на ринку. Однак, здійснення аутсорсингових операцій пов'язане із певними ризиками для підприємства-замовника, як зовнішнього, так і внутрішнього походження. Тому організація, а також управління ризиками в процесі взаємодії замовника і аутсорсера належить до найважливіших завдань щодо забезпечення високих результатів діяльності контрагентів.

2. Аналіз досліджень і публікацій

Аналіз наукових досліджень показав, що проблема кількісного оцінювання ризиковості співпраці аутсорсера і замовника сьогодні залишається не вирішеною. У досліджених нами літературних джерелах основну увагу більшості авторів, зокрема Манойленка О. В., Поповиченка І. В. Омарової Н. Ю., Заводовської І. І., Загороднього А. Г. приділено визначенню найважливіших видів аутсорсингових ризиків [3, с. 44; 4, с. 90; 6, с. 11; 9, с. 181; 10, с. 179]. Окремі вчені, такі як Логвінова О. П., Коток М. В., Спірідонова К. О. досліджували чинники формування ризиків аутсорсингових операцій, з метою

розроблення заходів щодо нейтралізації їхньої дії [5; 8, с. 120; 11, с. 160]. Отже, у літературних джерелах розкрито теоретичні аспекти аналізу ризиків аутсорсингу, однак недостатньо уваги приділено питанням оцінювання їхнього впливу на результати виробничо-господарської діяльності підприємств-замовників.

3. Мета статті

Аналізування основних чинників формування ризиків співпраці аутсорсера і підприємства-замовника, з метою визначення особливостей оцінювання, а також управління такими ризиками. Розроблення очікуваного показника ризиковості використання аутсорсингових операцій.

4. Результати дослідження

Формування системи ідентифікації і керування ризиками, пов'язаних із здійсненням аутсорсингових операцій належить до основних завдань при впровадженні аутсорсингу у господарську діяльність підприємства, що зумовлює потребу прийняття ефективних управлінських рішень щодо оцінювання, аналізу і регулювання таких ризиків.

З метою визначення особливостей оцінювання ризиків аутсорсингових операцій та управління ними необхідно зрозуміти сутність поняття «ризик», а також визначити основні передумови його виникнення. Зазначимо, що в економічній літературі існує значна кількість праць присвячених визначенню сутності ризику, що в тій чи іншій мірі відображають його зміст. Найбільш вдалими на думку багатьох вчених є визначення наведене Вітлінським В. В., який характеризує

ризик як економічну категорію в діяльності суб'єктів господарювання, пов'язану з подоланням невизначеності і конфліктності в ситуаціях оцінювання, управління і неминучого вибору. Оцінка ризику є багатовимірною величиною, що характеризує можливі відхилення від цілей, а також від бажаного результату з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників [2, с. 43]. Формування ризиків у процесі співпраці аутсорсера із замовника зумовлене впливом чинників, як зовнішнього, так і внутрішнього щодо підприємства-замовника походження. Характеристику складу і особливостей дії основних із них представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Чинники формування ризиків, що виникають у процесі співпраці підприємства — замовника і аутсорсера*

| Групи чинників | Характеристика складу основних чинників |
|---------------------------|--|
| Політико-правові | Ризики зумовлені зміною політичної ситуації в країнах замовника чи виконавця (у разі використання міжнародного аутсорсингу), рівня якості нормативно-правового регулювання в рамках аутсорсингової діяльності |
| Економічні | Ризики, які залежать від розвитку ринку аутсорсингу, якості вибору аутсорсера, рівня обґрунтованості укладання аутсорсингової угоди, якості контролю за виконанням аутсорсингових операцій |
| Соціальні | Ризики пов'язані із виникненням чи підвищенням рівня соціальної напруги в колективі внаслідок зміни функцій працівників чи скорочення їхнього штату |
| Інформаційно-технологічні | Ризики неналежного використання технологій чи інформаційних ресурсів як замовником, так і виконавцем аутсорсингових операцій. Ризики зумовлені низьким рівнем поінформованості підприємства про можливі негативні наслідки аутсорсингової діяльності |
| Структурні | Ризики пов'язані зі зміною організаційної структури підприємства-замовника внаслідок передачі бізнес-процесів на виконання аутсорсерів |

* — власна розробка авторів на основі [12].

У складі ризиків аутсорсингу, що виникають під впливом зовнішніх щодо підприємства чинників, також можна виокремити дві особливі групи, а саме: ризики, що зумовлені неналежним виконанням аутсорсером своїх функцій; ризики, що виникають з вини вищих законодавчо-управлінських органів держави. Негативний вплив на діяльність підприємства ризиків першої групи можна суттєво знизити шляхом належної підготовки і укладання аутсорсингової угоди. Водночас, ризики, що належать до другої групи підприємство не може самостійно контролювати, а відтак йому треба своєчасно адаптувати свою діяльність до особливостей їхнього впливу. Найбільший вплив має підприємство-замовник на ризики, які виникають всередині його організаційно-виробничої структури, за умови використання відповідних методів та інструментів. З огляду на сказане, підприємству-замовнику аутсорсингових послуг необхідно формувати ефективну систему управління ризиками співпраці з аутсорсером.

Управління ризиками аутсорсингових операцій — це процес їх ідентифікації, оцінювання, моніторингу і контролю та розроблення і реалізації заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу цих ризиків на результати діяльності підприємства-замовника.

Управління ризиками аутсорсингу має здійснюватися підприємством протягом усього періоду підготовки

і реалізації аутсорсингового рішення [13, с. 121]. Тому, такий процес, потребує створення належної системи ідентифікації ризиків, оцінювання суттєвості їхнього впливу, а також впровадження заходів щодо зменшення ризиковості співпраці аутсорсера і замовника. З цією метою на підприємстві має бути визначена відповідальна особа, чи за необхідності створений відділ, що буде здійснювати управління ризиками аутсорсингу. Враховуючи складність і важливість процесу ідентифікації та управління аутсорсинговими ризиками, відповідальна за це особа повинна володіти необхідними навичками і знаннями про стан і динаміку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Незважаючи на те, що у досліджених нами літературних джерелах, основну увагу приділено визначенню складу ризиків аутсорсингових операцій, а не оцінюванню характеру їхнього впливу на результати виробничо-господарської діяльності підприємства, процеси управління цими ризиками мають ґрунтуватися на аналізі рівня невизначеності отримання майбутніх результатів та обсягу очікуваних втрат. Таке оцінювання можна здійснити відповідними методами, зокрема аналоговим, експертним, розрахунково-аналітичним чи економіко-статистичним, тощо [1, с. 70].

Приймаючи рішення про виконання аутсорсингових операцій, треба визначити, які ризики підприємство може приймати на себе, дію яких необхідно обмежити чи диверсифікувати, а яких необхідно уникати. Для цього на підприємстві доцільно сформувати стратегію управління ризиками, зумовлені аутсорсинговою діяльністю. Основним питанням при формуванні такої стратегії є визначення граничного рівня ризику, який підприємство може прийняти на себе, враховуючи його забезпечення відповідними власними виробничими, трудовими і фінансовими ресурсами та здатність нівелювати негативні впливи ризикових ситуацій, пов'язаних з використанням аутсорсингу. Підприємство має відмовитись від співпраці з аутсорсером, якщо ризик аутсорсингової операції перевищує його можливість компенсувати очікувані збитки, завдані ризиковою ситуацією за рахунок внутрішніх ресурсів та без погіршення економічного потенціалу. Тому, у процесі визначення обсягу ресурсів, які підприємство-замовник може використати для покриття можливих збитків необхідно враховувати лише ті ресурси, які не використовуються ним для ведення виробничо-господарської діяльності і потреб розширеного відтворення. До основних із них можна віднести необоротні активи, які можна здати в оренду, частину грошових коштів на розрахунковому рахунку, поточні фінансові інвестиції, а також кошти отримані внаслідок продажу запасів. Отже, граничний рівень ризику виконання аутсорсингових операцій — це максимально можливий ризик на який підприємство може погодитись у процесі співпраці з аутсорсером, враховуючи його наявний економічний потенціал, особливості фінансового-економічного стану і завдань діяльності та розвитку на ринку.

Зважаючи на вище сказане, рішення про передачу бізнес-процесу на виконання сторонній організації може бути прийняте, якщо виконується таке співвідношення:

$$\begin{aligned} & \text{Очікуваний рівень ризику}(R) < \\ & < \text{Граничний рівень ризику}(Gr). \end{aligned} \quad (1)$$

Очікуваний рівень ризику співпраці підприємства-замовника і аутсорсера є інтегральним показником, який залежить від інтенсивності впливу системи, пов'язаних з цим процесом ризиків та імовірності виникнення ризикових ситуацій.

Інтенсивність впливу ризиків характеризується обсягами збитків і втрат завданих виробничо-господарській діяльності підприємства. Цей показник треба визначати окремо за кожним видом ризиків, який може виникати в процесі здійснення аутсорсингових операцій. Обсяг збитків, завданих певною ризиковою ситуацією може бути різним, залежно від виду і форми аутсорсингу, а також від внутрішнього потенціалу підприємства компенсувати можливі втрати. Оцінити інтенсивність впливу ризику аутсорсингу можна як кількісними розрахунками, так і експертними методами. На основі кількісних розрахунків можна визначити рівень фінансово-економічних витрат у разі настання певного ризику. Чим більшими є обсяги очікуваних витрат, тим ризиковішою є співпраця з аутсорсером. Залежно від того, які витрати можуть виникати при настанні певного ризику аутсорсингу, на підприємстві має бути прийняте рішення про можливі шляхи їх мінімізації. Поділ витрат за їх видами, при оцінюванні інтенсивності впливу ризиків аутсорсингу дає змогу об'єктивно встановити резерви зменшення негативного впливу на діяльність підприємства-замовника. Ще однією функцією ризик-менеджера підприємства, чи відповідного відділу має бути визначення імовірності формування аутсорсингових ризиків за їх видами. Зважаючи на те, що внутрішній ринок аутсорсингових послуг в Україні є недостатньо розвинутим, для визначення імовірності настання певного ризику аутсорсингу на основі використання статистичних даних, чи за допомогою аналогових методів як правило не вистачає інформації. Тому, для збору даних про імовірність настання аутсорсингових ризиків а також для оцінювання діяльності аутсорсера і його можливостей задовольнити потреби замовника. Доцільно використовувати експертний аналіз.

Очікуваний рівень ризиковості використання підприємством-замовником аутсорсингу (R), можна визначити за такою формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n P_i * C_{v_i}, \quad (2)$$

де P_i — імовірність виникнення i -го ризику у діяльності підприємства-замовника при використанні аутсорсингу, C_{v_i} — рівень втрат, які може зазнати підприємство при настанні i -го ризику аутсорсингу, тис. грн., n — кількість ризиків аутсорсингу, що можуть виникнути у процесі співпраці.

При оцінюванні впливу ризиків аутсорсингових операцій на виробничо-господарську діяльність підприємства-замовника, необхідно їх систематизувати за співвідношенням обсягу очікуваних втрат (табл. 2).

Якщо очікуваний рівень втрат підприємства-замовником при використанні аутсорсингу не перевищує їх гранично допустимого рівня, таку операцію доцільно здійснювати.

При оцінюванні підприємством ризиковості використання аутсорсингу може бути встановлено, що його очікуваний рівень є вищим за граничний рівень ризику чи рівним йому. У цьому разі підприємство-замовник

має приймати управлінські рішення відповідно матриці представленої на рис. 1.

Таблиця 2

Рівні ризику аутсорсингової діяльності підприємства-замовника залежно від очікуваного обсягу втрат*

| Рівень ризику аутсорсингової діяльності | Співвідношення обсягу втрат при настанні ризиків аутсорсингової діяльності та граничного рівня ризику |
|---|---|
| Допустимий ризик | $R < \Gamma_r$ |
| Критичний ризик | $R = \Gamma_r$ |
| Катастрофічний ризик | $R > \Gamma_r$ |

* — власна розробка авторів

| Імовірність виникнення ризику Обсяги очікуваних втрат підприємства-замовника | Рівень ризику | | | | |
|---|--|--------|---|--|--------------------|
| | Близька до нуля | Низька | Середня | Висока | Близька до одиниці |
| В сумі прибутку | Прийняття ризику | | | Прийняття ризику і розроблення необхідних компенсаційних заходів | |
| В сумі доходу | Прийняття ризику | | Розподіл ризику на основі застосування часткового, а не повного аутсорсингу і створення резервних запасів | | Уникнення ризику |
| На рівні обсягу власного капіталу | Розподіл ризиків на основі застосування часткового, а не повного аутсорсингу і створення резервних запасів | | Уникнення ризику | | |

Рис. 1. Матриця прийняття рішень щодо управління підприємством-замовником ризиками аутсорсингової діяльності* (* — власна розробка на основі [3])

На основі представленої матриці можна ідентифікувати основні чинники ризику і розробити адекватні заходи для зменшення їхнього негативного впливу на підприємство [12, с. 13]. При розробленні матриці прийняття рішень щодо управління ризиками аутсорсингу, треба враховувати очікувані обсяги втрат, які може зазнати підприємство-замовник у разі настання певної ризикової ситуації, це зокрема витрати що дорівнюють обсягам прибутку, доходу чи власного капіталу підприємства-замовника.

Після практичної реалізації підприємством-замовником стратегії управління ризиками аутсорсингу, доцільно оцінити фактичні наслідки впливу зазначених ризиків на результати виробничо-господарської діяльності підприємства та визначити можливості і шляхи вдосконалення системи формування компенсаційних заходів, спрямованих на зменшення обсягів втрат, а відтак зниження очікуваного рівня ризиковості аутсорсингових операцій.

Отже, управління ризиками аутсорсингових операцій потребує від підприємств-замовників реалізації ряду рішень, пов'язаних з ідентифікацією, оцінюванням і контролем ризиків від такої діяльності. Загалом, процес управління ризиками аутсорсингової діяльності представлено на рис. 2.

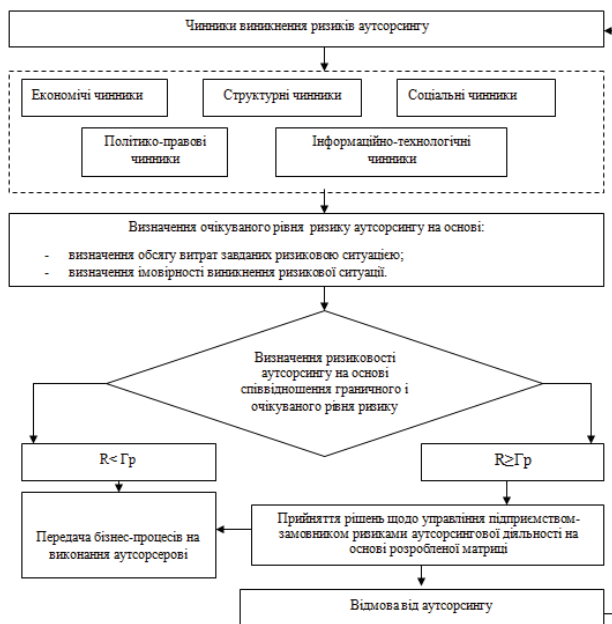


Рис. 2. Структурно-логічна схема процесу управління ризиками аутсорсингу* (* — власна розробка авторів)

5. Висновок

Планування і реалізація рішення щодо використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств-замовників має ґрунтуватися на визначенні граничного рівня ризику, який це підприємство може взяти на себе та порівнянні його з очікуваним рівнем ризиковості співпраці замовника і аутсорсера. Залежно від очікуваного обсягу втрат при настанні ризикових ситуацій підприємство-замовник може здійснювати свою діяльність і приймати управлінські рішення відповідно до розробленої матриці. Методи управління ризиками аутсорсингу мають бути різними залежно від виду і форми його використання, а також від забезпечення підприємства власними ресурсами, які воно може використовувати без шкоди внутрішньому економічному потенціалу.

Література

1. Донець, Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків [Текст] : навч. посіб / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева, О. В. Сергеева, О. Ф. Веремейчик; за заг. ред. Донець Л. І. — К.: Центр учбової літератури. — 2012. — 472 с.
2. Вітлінський, В. В. Ризик у менеджменті [Текст] / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. — К.: ТОВ «Боирсфен М». — 1996. — 112 с.
3. Заводська, І. І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу [Текст] / І. І. Заводська // Культура народів Причорномор'я. — 2006. — № 80. — С. 43–45.
4. Загородній, А. Г. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства [Текст] / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси України. — 2009. — № 9(166). — С. 87–97.
5. Логвінова, О. П. Чинники ризику у логістичному аутсорсингу [Електронний ресурс] / О. П. Логвінова. — Режим доступу: \www/ URL: http://intkonf.org/logvinova-op-chinniki-riziku-u-logistichnomu-autsorsingu/ —Заголовок з екрану.
6. Манойленко, О. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління [Текст] / О. В. Манойленко // Вісник МСУ. Економічні науки. — 2006. — т. IX, № 1. — С. 8–12.

7. Ноздріна, Л. В. Управління проектами [Електронний ресурс] / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай. — Режим доступу: \www/ URL: http://ebooktime.net/book_110.html. — Заголовок з екрану.
8. Коток, М. В. Прийняття рішення, щодо аутсорсингу логістичних функцій торговельних підприємств [Текст] / М. В. Коток // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 4(118). — С. 117–122.
9. Омарова, Н. Ю. Основные причины и преимущества внедрения аутсорсинга на предприятиях агропромышленного комплекса [Текст] / Н. Ю. Омарова // Современные научные технологии. — 2008. — № 4. — С. 180–182.
10. Поповиченко, І. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах [Текст] / І. В. Поповиченко, Є. Г. Дубинська // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. — 2010. — Вип. 31. — С. 177–181.
11. Спірідонова, К. О. Оцінка доцільності впровадження механізму аутсорингу для будівельного підприємства [Текст] / К. О. Спірідонова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. — 2011. — N 3. — С. 159–163.
12. John Willmott BPO Index: July 2010. — CEO-Nelson Hall, p. 21.
13. Żeliński, J. A. Outsourcing doradstwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie. [Текст] / J. A. Żeliński — Warszawa: ABC Walters Kluwer Business, 2008. — 227 s.

РИСКИ АУТСОРСИНГА И ИХ ОЦЕНИВАНИЕ

В статье систематизированы основные факторы формирования рисков в процессе сотрудничества предприятия-заказчика и аутсорсера, а также разработана методика оценки уровня их воздействия на основе определения ожидаемого объема потерь. Представлена матрица принятия решений по управлению предприятием-заказчиком рисками аутсорсинговой деятельности.

Ключевые слова: риски аутсорсинга, ожидаемый уровень риска аутсорсинга, предельный уровень риска аутсорсинга.

Партин Галина Остаповна, кандидат економічних наук, професор, кафедра фінансів, Національний університет «Львівська політехніка».

Дідух Оксана Володимирівна, аспірантка, кафедра фінансів, Національний університет «Львівська політехніка», e-mail: okitty88@gmail.com.

Партин Галина Остаповна, кандидат экономических наук, профессор, кафедра финансов, Национальный университет «Львовская политехника».

Дидух Оксана Владимировна, аспирантка, кафедра финансов, Национальный университет «Львовская политехника».

Partyn Halyna, Lviv Polytechnic National University. Didukh Oksana, Lviv Polytechnic National University, e-mail: okitty88@gmail.com.