

О.Е.Железко,

Красноярский государственный
торгово-экономический институт,
г. Красноярск, Россия

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РИСКОВ В АУТСОРСИНГЕ

Данная статья посвящена проблемам современной экономики Российской Федерации – используя услуги аутсорсинга. Практическая задача заключается в том, чтобы определить направление таких рисков. Использование механизма аутсорсинга услуг необходимо для решения этой проблемы. Достигнув оптимального уровня риска, появляется возможность формировать новые партнерские отношения в этой сфере.

This article is about the current problem of modern condition of Russian Federation economy – using of outsorsing services. The practical task is to obtain the direction of such risk. The use of outsorsins mechanism of services is necessary to solve this problem. With achievement of optimal rates of risk, the possibility of renewal partnership relations in this sphere will appear.

Аутсорсинг для российской экономики представляет новый вид услуг. Сущность которого в общем виде определяется в передаче компаниям (заказчикам) некоторых видов функций сторонним организациям, специализирующимся на выполнении таких видов услуг. При этом предполагается, что переданные функции будут выполнены достаточно профессионально, в оптимальные сроки, качественно и при разумных затратах. В условиях финансового экономического кризиса российским компаниям сложно ориентироваться на рынке, поскольку возникло много независящих от них, но влиятельных факторов, которые могут резко изменить налаженную хозяйственную деятельность в организации (изменение курсов валют, котировок на бирже, банкротство предприятий и т.д.). Поэтому руководству компаний приходится находить нестандартные управленческие приемы для решения основной задачи – сохранить предприятие и рабочие места. Использование аутсорсинговых услуг в таких условиях может помочь предприятиям стать более мобильными и гибкими к изменениям на российском рынке. Однако следует заметить, что решение в пользу аутсорсинга не должно носить случайный характер, т.к. ошибка может иметь серьезные негативные последствия для компании, учитывая существующий экономический кризис. По нашему убеждению, для того, чтобы стороны на рынке аутсорсинговых услуг были вовлечены в рыночные отношения, необходимо добиться оптимальности трех составляющих: рисков, затрат, качества услуг. Целью данной

статьи является определение конкретных методов и приемов решения вопросов в пользу аутсорсинговых услуг. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

1. Определены стадии аутсорсингового процесса;
2. Предложена система показателей оценки рисков в аутсорсинге;
3. Показана модель применения оценки рисков в менеджменте аутсорсинговых услуг.

Практическое проведение анализа условий использования таких услуг позволит предпринимателям и другим хозяйствующим субъектам обосновано делать выбор вариантов в своей деятельности и избежать возможных негативных последствий в результате принятия случайных решений.

Рассмотрим методы оценки значений данных категорий. С нашей точки зрения, целесообразно рассматривать аутсорсинг на трех стадиях:

1. Переговорный процесс;
2. Исполнение контракта (использование аутсорсинга)
3. Возобновление/завершение взаимоотношений между аутсорсером и заказчиком услуг.

Причем, на каждой стадии необходимо оценивать последующие результаты при принятии решения в пользу аутсорсинга. Так, на стадии переговорного процесса следует количественно оценить возможные риски. На второй – необходимо осуществлять постоянный мониторинг с целью своевременного и оперативного реагирования на возникающие отклонения. На третьей, проводится анализ ожидаемых и фактически полученных результатов, вследствие чего, принимается решение о возобновлении либо прекращении отношений между заказчиком и аутсорсером [1, с.317]. Считаем, что данная модель использования аутсорсинга повышает управляемость как данным процессом, так и деятельностью заказчика в целом.

Риски целесообразно ранжировать, с точки зрения их влияния на конкретные управленческие решения, на четыре группы:

1. Приемлемые;
2. Неприемлемые;
3. Находящиеся на «пределе» значений показателей, но однако рекомендованные для использования по «неэкономическим» критериям (например, имидж компании, качество оказанных

услуг);

4. Условно-приемлемые и требующие специального анализа.

По нашему мнению, оценка рисков в аутсорсинге характеризуется следующими основными параметрами:

Р - риск в аутсорсинге в целом, в том числе:

П - риск возникновения сбоев в процессе аутсорсинга;

Т - риск технологического процесса аутсорсинга;

К - риск компетентности аутсорсера;

А - риска негативного влияния аутсорсинга на конечный результат деятельности компании-заказчика.

Риски сбоев [П] и негативное влияние аутсорсера на конечный результат [А] напрямую влияют на величину риска [R=P;A]. Следует отметить, что риск возникновения сбоев [П] в аутсорсинге характеризуется обратной зависимостью между уровнем компетентности работников [К] аутсорсинговой компании и технологическим процессом аутсорсинга [Т]: чем выше профессионализм, тем меньше риск технологических сбоев и наоборот.

$$П = Т/К. \quad (1)$$

В конечном итоге величина рисков [R] будет складываться из риска негативного влияния аутсорсера на конечный результат деятельности заказчика [А] и возможных сбоев в процессе аутсорсинга [П], т.е.:

$$R = A + П. \quad (2)$$

Окончательно получаем:

$$R = A + Т/К. \quad (3)$$

В табл. 1 приведена система показателей и их характеристика для оценки рисков при использовании аутсорсинговых услуг. Исходя из сложившейся практики возникновения рисков, мы использовали четыре показателя при оценке рисков в технологических процессах [Т] и шесть – при оценке квалификации [К]. Однако не стоит рассматривать этот перечень как исчерпывающий: в каждом конкретном случае в зависимости от вида деятельности заказчика показатели могут быть расширены. Данный подход использован в дальнейшем при оценке других рисков. Численные значения (баллы) могут быть проставлены как экспертами, так и самим заказчиком. В дальнейшем эти показатели будут оцениваться в специальной матрице.

Система показателей и их характеристика для оценки рисков при использовании аутсорсинговых услуг

Параметры	Характеристика	Показатели	Расчет
1	2	3	4
Р - риск в аутсорсинге	Оценивает возможное появление рисков в аутсорсинге	П - оценка возможного возникновения сбоев в процессе аутсорсинга А - риск негативного влияния аутсорсинга на конечный результат	$P = A + B$
П - риск возникновения сбоев в процессе аутсорсинга	Позволяет оценить возможные возникновения сбоев в процессе аутсорсинга	Т - риск возникновения технологических сбоев К – риск компетентности аутсорсера	$P = T / K$
Т - риск возникновения технологических сбоев	Характеризует появление риска, обусловленного сложностью технологического процесса	1. Риск, связанный со сложностью измерения результата, отсутствием стандартов и методологии 2. Риск возникновения несоответствий результата аутсорсинга нормативным, отраслевым или иным требованиям 3. Риск использования ноу-хау, новых, современных, технологий 4. Риск неудовлетворительной разработки и внедрения проекта	Проведение тестирования, определение оценки [Т] как отношение суммы частных оценок к количеству оценок $T = \frac{\sum_{n=1}^n T_n}{n}$
К – риск компетентности аутсорсера	Оценивает профессиональную квалификацию аутсорсера	1. Оценка необходимой квалификации (образование, повышение квалификации, сертификаты, опыт и т. п.) 2. Наличие сертификации персонала в соответствии с международной аккредитацией 3. Наличие стандартов качества	Проведение тестирования, определение оценки [К] как отношение суммы частных оценок к количеству
		4. в отношении соответствующих видов деятельности 5. Наличие сертификатов соответствия на оказываемые услуги 6. Опыт работы в отношении данного процесса аутсорсинга Положительные отзывы от своих заказчиков	оценок $K = \frac{\sum_{n=1}^n K_n}{n}$
А - риск негативного влияния аутсорсинга на конечный результат	Характеризует влияние аутсорсинга на промежуточные процессы деятельности заказчика либо на конечный результат.	I. Выходные данные процесса аутсорсинга являются конечным результатом деятельности компании-заказчика II. Выходные данные аутсорсинга являются входными данными для других процессов в компании-заказчика	Определяется степень влияния рисков на конечный результат

Для определения риска негативного влияния аутсорсинга [А] на конечный результат деятельности компании-заказчика, мы исходим из степени такого влияния, который предлагаем оценивать в процентах. Нами выделены три области деятельности

заказчика (табл. 2), которые, по нашему мнению будут наиболее важны, с точки зрения оценки рисков: жизненный цикл продукции (услуги), менеджмент и остальные процессы. Степень влияния может быть оценена как экспертами, так и самим заказчиком.

Таблица 2

Влияние аутсорсинга на конечные результаты деятельности компании-заказчика

	Аутсорсинг в деятельности заказчика	Степень влияния возможных рисков, (%)	Управляемость рисками
Влияние аутсорсинга на деятельность заказчика	Участует в жизненном цикле продукции: - проектирование и разработка - процесс определения и анализа требований потребителя - выпуск продукции, оказание услуги и др.	Значимое 40-60	Возможно при условии своевременного выявления и оперативного реагирования на возникшие несоответствия, сбои
	Принимает участие в менеджменте: - планирование - анализ - выделение ресурсов - аудит и др.	Высокое 10-40	Необходим постоянный мониторинг состояния деятельности компании-заказчика
	Присутствует в остальных процессах: - процесс закупок - мониторинг и измерение услуги - проведение маркетинговых исследований и др.	Незначительное 5-10	Отслеживание и плановый контроль этих процессов

Таким образом, применение данных приемов и методов, с нашей точки зрения, позволит российским компаниям избежать принятия неверных управленческих решений и в сложившихся сложных экономических условиях и обеспечить конкурентоспособность своих предприятий, сохранить кадровый состав, поскольку именно профессиональные высококвалифицированные сотрудники и составляют залог успешности компаний.

Список использованных источников:

1. Клементс С., Доннелан М. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.
2. Йордон Э. Аутсорсинг. Конкуренция в глобальной гонке за производительностью. – М.: Лори, 2006. – 367 с.
3. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. – Вильямс, 2002. – 176 с.
4. Аалдерс Р. ИТ-аутсорсинг. Практическое руководство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 300 с.