

УДК 334.021

АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ СТРАТЕГИЙ АУТСОРСИНГА В ПРОЦЕССАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.М. Выжитович

Сибирский институт управления – филиал Российской академии
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
E-mail: vam_70@mail.ru

В статье анализируются проблемы и обозначаются актуальные задачи в системе управления рисками стратегий аутсорсинга в процессах реструктуризации предприятий. Рассмотрены методы оценки рисков. Автор уточняет понятия риска, механизма аутсорсинга, стратегии аутсорсинга и излагает свой подход к построению системы управления рисками стратегий аутсорсинга.

Ключевые слова: система управления рисками, стратегии аутсорсинга, процессы реструктуризации, предприятия.

VITAL TASKS IN SYSTEM OF MANAGEMENT OF OUTSOURCING STRATEGIES RISKS IN PROCESSES OF CORPORATE RESTRUCTURING

A.M. Vyzhitovich

Siberian Institute of Management – branch of Russian
Presidential Academy of National Economy and Public Administration
E-mail: vam_70@mail.ru

The article analyzes the issues and vital tasks in the system of management of outsourcing strategies risks in the processes of corporate restructuring. Methods of risk assessment are considered. The author specifies the notion of risk, outsourcing mechanism, outsourcing strategies and states own approach to construction of the system of management of outsourcing strategies risks.

Key words: system of management of risks, outsourcing strategies, processes of restructuring, enterprises.

Как известно, аутсорсинг – это передача непрофильных функций на договорной основе сторонним организациям, специализирующимся в конкретной области и обладающим соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами [14]. Основной идеей аутсорсинга как методологии управления является использование ресурсов сторонней (внешней) организации вместо развития собственных ресурсов и компетенций в не являющихся бизнес-образующими видами деятельности предприятия [6, с. 16]. Как отмечают современные ученые и специалисты, в том числе Л.Т. Хугаева [15], на предприятиях промышленности с использованием аутсорсинга может быть обеспечено проявление как минимум трех положительных свойств: адаптивность, инновационность и развитие социальных технологий. Под адаптивностью предприятия, достигаемой посредством использования аутсорсинга, понимают свойство приспособляемости в отношении предпри-

ятия с внешней средой и в процессе внутриорганизационной перестройки. Под инновационностью предприятия, достигаемой посредством аутсорсинга, понимают способность к своевременному обновлению внутриорганизационных процессов перестройки по критериям новизны, технологичности, минимальных издержек и к обеспечению гибкого и адекватного поведения предприятия в условиях рынка с ориентацией на удовлетворение быстроизменяющегося спроса. Под развитием социальных технологий, происходящих в процессе использования аутсорсинга, понимают совершенствование методов управления и системы мотивации персонала, способствующих формированию корпоративных ценностей и корпоративной культуры посредством организации системы взаимовыгодного партнерства [15].

Аутсорсинговые компании создаются посредством последовательных реструктуризационных процессов двух видов. В ходе первичного процесса реструктуризации происходит выделение отдельных функций, бизнес-процессов или бизнес-направлений базовых предприятий в отдельное звено, передаваемое по договору в работу другой специализированной организации. В ходе вторичного реструктуризационного процесса происходит объединение (слияние) однотипных функций, бизнес-процессов или бизнес-направлений разных предприятий в рамках одной (или нескольких) специализированной организации, называемой аутсорсинговой.

Несмотря на видимую выгоду организации партнерских отношений посредством аутсорсинга, этот вид сотрудничества сопряжен с рисками и их величина зачастую достигает немалых значений, что ставит перед менеджментом задачу выбора таких стратегий аутсорсинга, реализация которых может обеспечить баланс между потенциальным эффектом и рисками.

Как известно, наиболее распространенное представление о рисках состоит в их отождествлении с возможными убытками в результате какой-либо деятельности. Одним из самых распространенных подходов к рассмотрению риска в современной экономической литературе является рассмотрение риска в качестве собственно статистической характеристики. По утверждению Л. Харриса [10, с. 243], для каждого данного портфеля со специфическим распределением вероятностей дохода среднее и стандартное отклонение отнюдь не являются единственными мерами измерения прибыльности и риска. Однако Д. Тобин [17, с. 65–86] доказал, что нескольких допущений вполне достаточно (если они обоснованы), чтобы считать ожидаемый доход мерой прибыльности и стандартное отклонение мерой риска.

Большинство современных ученых [12, 16] высказывают мнение, что сущность риска – это не ущерб, наносимый реализацией решения, а возможность отклонения от цели, ради достижения которой принималось решение. По их утверждению, отклонение будущего результата от прогнозируемого может быть связано не только с потерями, но и с получением дополнительной прибыли (дохода). Иными словами речь идет и о риске поступлений (выгоды), т.е. наряду с риском возможных потерь существует риск получения дополнительных доходов (прибыли). При этом и среди мнений современных ученых встречаются представления о том, что риск – это вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом [9, с. 120].

Надо отметить, что более или менее общим представлением среди ученых является то, что риск по своей сути связан с неопределенностью, т.е. с ситуацией выбора одного из возможных действий, когда результаты этих действий носят неопределенный характер. При этом можно утверждать, что неопределенность может быть относительна и оценена через вероятности наступления или развития событий. Из чего следует, что чем точнее рассчитана вероятность наступления или развития того или иного события, тем меньше неопределенность.

Обобщая существующие мнения по поводу сущности риска и придерживаясь вышеприведенных доводов, по мнению автора, на первоначальном этапе необходимо уточнить понятие риска, на котором будут основываться все дальнейшие рассуждения. Итак, риск, по мнению автора, – это возможность отклонения от предполагаемых целей или от варианта их достижения, имеющая относительно определенную вероятность реализоваться в тех или иных условиях, формирующихся под воздействием множества внешних и внутренних факторов, с положительными или отрицательными последствиями для конкретного хозяйствующего субъекта. Исходя из этого, по представлению автора, эффективность является критерием выбора стратегии аутсорсинга, а риск выступает неким регулятором в этом процессе.

Таким образом, эффективность и рискованность (близко к мнению М.Н. Яшиной [13, с. 14]), оценка которых должна также производиться в рамках механизма аутсорсинга с использованием данных системы управленческого учета базовой системы управления предприятием, должны выступать основой выбора стратегии аутсорсинга. Кроме того, в процессе реализации выбранной стратегии аутсорсинга должен осуществляться контроль через показатели эффективности в рамках механизма аутсорсинга также с использованием данных управленческого учета базовой системы управления предприятием. При этом важно отметить, что залогом эффективности механизма аутсорсинга является эффективность системы управления рисками стратегий, так как опираясь на ранее уточненное определение риска, логично утверждать, что в процессе реализации механизма аутсорсинга присутствуют как риски повышения эффективности стратегий, так и риски снижения эффективности стратегий. Поэтому в рамках системы управления рисками стратегий, ориентированной на достижение максимально возможного положительного эффекта, детальное внимание должно быть уделено методам управления рисками, на основании которых может производиться разработка мероприятий, способствующих увеличению вероятности развития благоприятных событий и снижению вероятности развития неблагоприятных событий.

Обобщая вышеприведенные рассуждения, можно сформулировать авторское уточненное определение механизма аутсорсинга: это совокупность регламентированных организационных структур, конкретных видов, форм, методов и функций управления, ориентированных на формирование эффективного сотрудничества между предприятием-заказчиком и аутсорсером в целях повышения эффективности работы заказчика аутсорсинговых услуг. При этом под видами управления в данном случае следует понимать стратегии аутсорсинга.

Под стратегией, по мнению автора, следует понимать комплекс мероприятий, планируемых на долгосрочный период функционирования предприятия. Под стратегией аутсорсинга следует понимать комплекс мероприятий, планируемых на долгосрочный период функционирования предприятия и направленный на повышение эффективности работы за счет использования услуг сторонней организации-аутсорсера. Надо отметить, что как таковой идентификации самих стратегий аутсорсинга внимание в науке должным образом пока не уделялось, это является исходной задачей при построении системы управления стратегическими рисками. Далее встает вопрос о необходимости проведения анализа существующих методов оценки рисков стратегий аутсорсинга и совершенствовании методологии в этой области с учетом того, что автором применяется более широкая трактовка понятия «риск» и предполагается использование более четкой идентификации стратегий. Перечисленные задачи подводят нас к очевидности в необходимости совершенствования целостной системы управления рисками стратегий аутсорсинга.

Так как традиционно принято считать, что система управления рисками должна быть ориентирована на снижение рисков, воздействующих на те или иные стороны деятельности предприятия, то и сложившаяся в настоящее время методология управления рисками ориентирована на нейтрализацию развития неблагоприятных событий. Известные в современной теории и применяемые на практике методы управления рисками можно разделить на четыре группы (рис. 1).

Анализируя представленную совокупность методов управления рисками, следует отметить, что они применимы для случая рассмотрения риска как вероятной возможности потерь и при этом совершенно не ориентированы на ситуации, когда риск связан с вероятной возможностью получения дополнительных выгод. В связи с этим и в силу сущности авторского ранее приведенного представления риска современная методология управления рисками является недостаточно проработанной. Поэтому встает необходимость в разработке методов управления рисками для ситуаций вероятной возможности получения дополнительных выгод от развития благоприятных событий в ходе реализации стратегий аутсорсинга. Разработав комплексную систему методов управления рисками, важно определить совокупность мероприятий, обеспечивающих реализацию каждого из методов.

Далее, поскольку управление рисками имеет свое отражение на эффективности стратегий аутсорсинга, следует обеспечить корректировку изменения показателей эффективности в соответствующем направлении. Здесь встает смежная задача проведения анализа существующих методов оценки эффективности стратегий аутсорсинга и совершенствования методологии

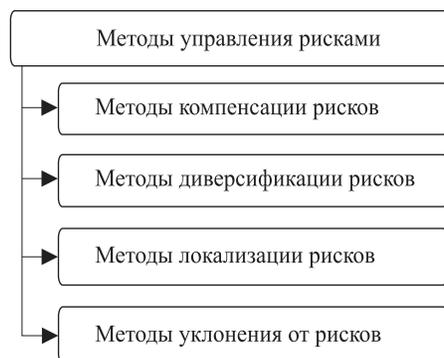


Рис. 1. Методы управления рисками
[1, с. 58]

оценки эффективности с учетом изложенного подхода к построению системы управления рисками.

Обобщая вышеприведенные рассуждения, сформулируем уточненное определение системы управления рисками применительно к стратегиям аутсорсинга. По мнению автора, система управления рисками стратегий аутсорсинга – это совокупность подсистем оценки, анализа, контроля рисков и механизмов воздействия на них, ориентированных на повышение эффективности стратегий аутсорсинга. При этом механизмы воздействия на риски при правильном их построении должны приводить в действие все выделенные подсистемы и систему управления рисками стратегий аутсорсинга в целом.

Одной из главных ступеней в разработке методологии управления рисками стратегий аутсорсинга, очевидно, является оценка рисков. Современная методология оценки рисков объединяет в себе качественный и количественный подходы, являющиеся взаимодополняющими друг друга. Основные задачи качественного подхода к оценке рисков – выявление видов рисков, источников и причин их возникновения, определение потенциальных зон охватываемым риском, прогнозирование результата проявления рисков (положительного эффекта или возможных неблагоприятных последствий). Итоговые результаты качественной оценки риска первоначально служат исходной информацией для проведения количественной оценки, в ходе которой оцениваются уже только обозначенные риски, присутствующие в той или иной зоне. На этапе количественной оценки рисков вычисляются их числовые значения; определяется стоимостная оценка результатов их проявления. Далее целесообразно снова обратиться к качественным методам, проводя анализ чувствительности финансовых результатов в целях принятия более объективного управленческого решения.

Существующие методы оценки рисков можно разделить на три группы: статистические, экспертные и аналитические. С.А. Бочаров [2, с. 89] первые две группы методов относит к методам количественной оценки рисков, последнюю – к методам качественной оценки рисков.

Разновидности статистических методов оценки рисков представлены на рис. 2.

Разновидности экспертных методов оценки рисков представлены на рис. 3. Разновидности аналитических методов – на рис. 4.

Анализируя существующие методы оценки рисков, следует отметить, что, во-первых, применение каждого в отдельности метода не позволяет оценить полноценно все риски стратегий аутсорсинга,

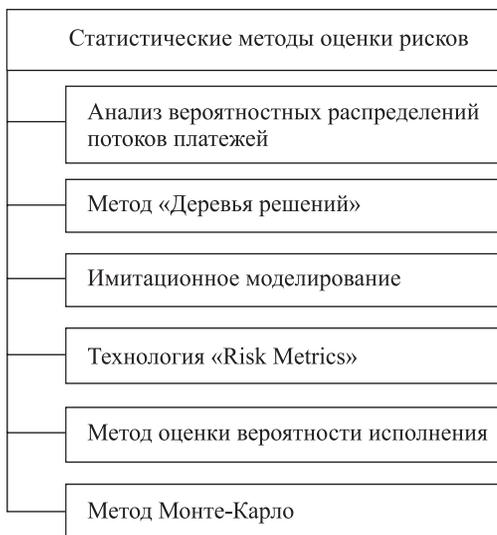


Рис. 2. Статистические методы оценки рисков [5; 7, с. 94–98; 11]

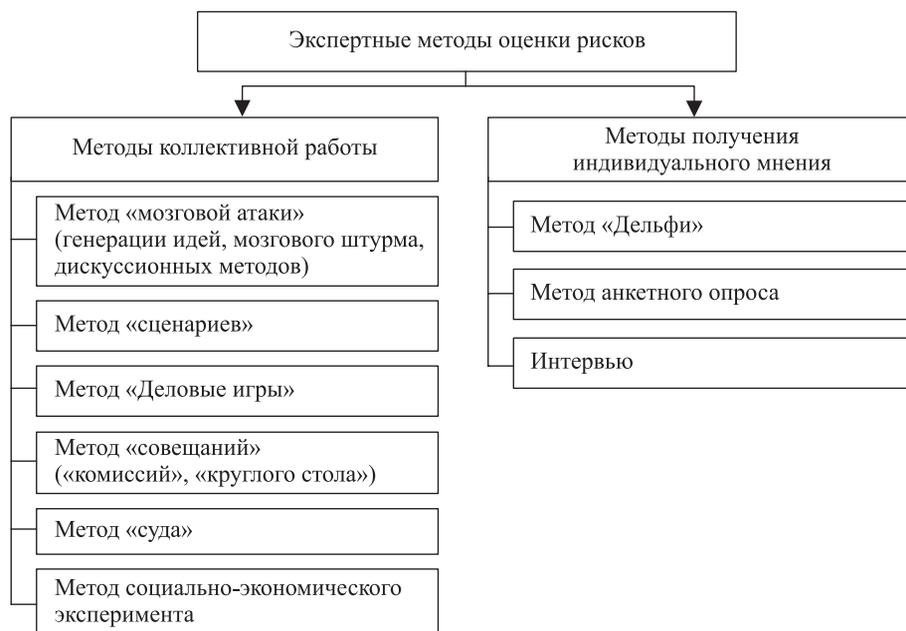


Рис. 3. Экспертные методы оценки рисков [5; 7, с. 94–98; 11]

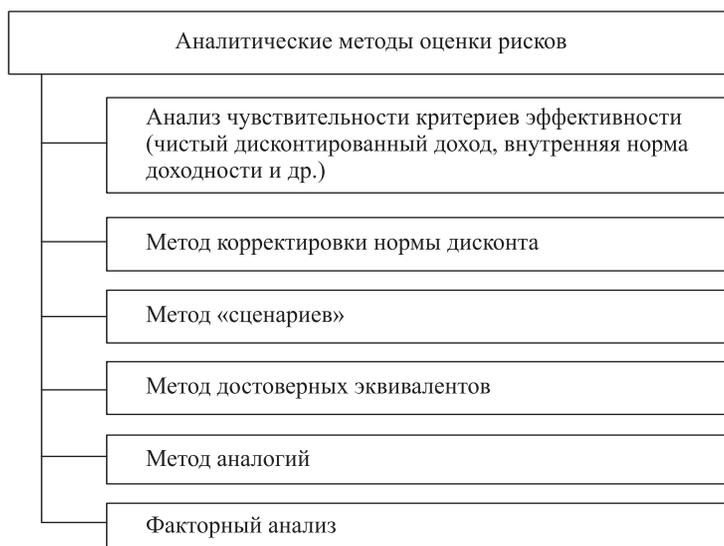


Рис. 4. Аналитические методы оценки рисков [5; 7, с. 94–98; 11]

поэтому необходимо применение совокупности статистических, экспертных и аналитических методов; во-вторых, далеко не все из существующих методов позволяют оценить влияние рисков на эффективность стратегий аутсорсинга; в-третьих, многие методы являются дублирующими. В связи с этим актуальной является задача построения интегральной системы оценки рисков стратегий аутсорсинга, базирующейся на объединении и совершенствовании статических, экспертных и аналитических методов, а также на алгоритмизации процесса использования их результатов.

Как отмечено ранее, оценка эффективности стратегий аутсорсинга также является одним из блоков системы управления рисками. Невозможно осуществлять процесс управления рисками, не производя оценку влияния принимаемых решений на эффективность стратегий аутсорсинга. Только на основании проведения расчетов эффективности стратегий аутсорсинга и прогнозирования ее изменений можно судить об эффективности принимаемых мер по управлению рисками.

В науке сложившаяся методология в области оценки эффективности аутсорсинга сводится к оценке эффективности механизма аутсорсинга. Причем современная методология по оценке эффективности механизма аутсорсинга сводится к адаптации традиционных методик по оценке эффективности инвестиционных проектов применительно к аутсорсингу. Конкретно методологии оценки эффективности стратегий аутсорсинга должного внимания пока не уделялось.

В настоящее время в научных исследованиях и аналитических публикациях имеют наибольшее распространение два основных направления оценки эффективности как самого аутсорсинга, так и механизма его функционирования. Первое направление предполагает применение относительных коэффициентов. К числу сторонников этого направления можно отнести И.В. Брага, З.А. Джаримову, Е.А. Демчеву и др. Другое направление, представленное Ю.В. Коневой, Р.М. Лотфуллиной, О.Н. Малютиной, Н.К. Моисеевой, И.А. Москвиной и М.Н. Яшиной, ориентируется на применение балльной системы.

Традиционные методы оценки эффективности проектов, распространяемые современными учеными на механизм аутсорсинга, подразделяются на динамические и нединамические. К динамическим методам относят метод чистой приведенной стоимости проекта, метод внутренней ставки рентабельности, модифицированный метод внутренней ставки рентабельности, простой (бездисконтный) метод окупаемости инвестиций, дисконтный метод окупаемости проекта. К нединамическим методам относят метод простой (бухгалтерской нормы прибыли), метод индекса прибыльности, метод расчета коэффициента эффективности инвестиций [3, 4, 8].

По мнению автора, каждый из традиционных методов может быть применен при оценке эффективности стратегий аутсорсинга в зависимости от целей организации-заказчика аутсорсинговых услуг. Учитывая, что целей множество и оно может быть представлено в виде «дерева целей», необходимо разработать иерархическую систему показателей эффективности стратегий аутсорсинга, с помощью которой можно будет оценивать эффективность на каждом этапе принятия решения. При этом, как отмечено ранее, важно обеспечить возможность отслеживания влияния рисков на эффективность стратегий на каждом этапе. Поэтому каждый показатель, входящий в иерархическую систему показателей эффективности, должен иметь глубокую аналитику по факторам.

Подводя итоги, отметим, что построение описанной системы управления рисками стратегий аутсорсинга, которая особенно актуальна для отечественных промышленных предприятий в силу их все большей ориентированности на инновационное развитие и стремление в связи с этим к избавлению от не являющихся бизнес-образующими функций посредством

реструктуризационных процессов, возможно с решением перечисленных задач. Система управления рисками стратегий аутсорсинга в реструктуризационных процессах промышленных предприятий должна не только обеспечивать выявление потенциальных рисков и проведение их оценки, но и предполагать оценку их влияния на результаты хозяйственной деятельности предприятия, способствовать своевременному принятию решений по управлению рисками на всех стадиях развития предприятий.

Литература

1. *Алексеев В.Б., Кутлыева Г.М., Мочалова Ю.И.* Управление рисками в производственно-хозяйственной деятельности предприятия: учебно-методическое пособие. М.: РУДН, 2013. 86 с.
2. *Бочаров С.А., Иванов А.А., Олейников С.Я.* Риск-менеджмент: учебно-методический комплекс. М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. 304 с.
3. *Круглов М.Г.* Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью. М.: Дело АНХ, 2009. 336 с.
4. *Прохин И.* Организация дистрибуции на основе аутсорсинга функций логистики // Управление каналами дистрибуции. 2005. № 3.
5. *Робсон М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / пер. с англ.; под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
6. *Рудая И.Л.* Аутсорсинг: методология и практика: монография. Самара: Изд-во «Универс групп», 2009. 230 с.
7. *Синяев В.* Экономическая целесообразность аутсорсинга // Маркетинг. 2006. № 3.
8. *Станьер П.* Инвестиционные стратегии. Руководство. Как понимать рынки, риски, вознаграждение и поведение инвесторов = Guide to Investment Strategy: How to understand Markets, Risk, Rewards and Behaviour. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 384 с.
9. *Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. для вузов / под ред. Е.С. Стояновой; 4-е изд., перераб. и доп.* М.: Перспектива, 1999. 656 с.
10. *Харрис Л.* Денежная теория. М.: Прогресс, 1991. 340 с.
11. *Хейвуд Д.Б.* Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 176 с.
12. *Бочкаи Т., Месена Д., Мико Д., Сен Е., Хусты Э.* Хозяйственный риск и методы его измерения / пер. с венг. М.: Экономика, 1979. 184 с.
13. *Яшина М.Н.* Развитие организационно-экономического механизма аутсорсинга на предприятиях стекольной промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2010. 23 с. URL: <http://economy-lib.com/disser/39909/a?#?page=1> (дата обращения 11.09.2014).
14. *Ермошина Е.Л.* Аутсорсинг // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. URL: <http://www.audit-it.ru/articles/account/assets/a13/42117.html> (дата обращения 11.09.2014).
15. *Хугаева Л.Т.* Механизм аутсорсинга на промышленных предприятиях. URL: http://www.science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom_2010_2/xugaeva_meh.htm (дата обращения 05.09.2014).
16. *Kahemann D.B., Tverski A.* Prospect Theory: an Analysis of Decision under Risk // *Econometrica*. 1979. Vol. 47, № 1.
17. *Tobin D.* Liquidity preference as behavior toward risk // *Rev. of Econ. Studies*. 1958. Vol. 25, № 1.

Bibliography

1. *Alekseenko V.B., Kutlyeva G.M., Mochalova Ju.I.* Upravlenie riskami v proizvodstvenno-hozhajstvennoj dejatel'nosti predpriyatija: uchebno-metodicheskoe posobie. M.: RUDN, 2013. 86 p.

2. *Bocharov S.A., Ivanov A.A., Olejnikov S.Ja.* Risk-menedzhment: uchebno-metodicheskij kompleks. M.: Izd. centr EAOI, 2011. 304 p.
3. *Kruglov M.G.* Innovacionnyj proekt. Upravlenie kachestvom i jeffektivnost'ju. M.: Delo ANH, 2009. 336 p.
4. *Prohin I.* Organizacija distribucii na osnove outsorsinga funkcij logistiki // Upravlenie kanalami distribucii. 2005. № 3.
5. *Robson M., Ullah F.* Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-processov / per. s angl.; pod red. N.D. Jeriashvili. M.: Audit: JuNITI, 1997. 224 p.
6. *Rudaja I.L.* Outsorsing: metodologija i praktika: monografija. Samara: Izd-vo «Univers grupp», 2009. 230 p.
7. *Sinjaev V.* Jekonomicheskaja celesoobraznost' outsorsinga // Marketing. 2006. № 3.
8. *Stan'er P.* Investicionnye strategii. Rukovodstvo. Kak ponimat' rynki, riski, vozna-grazhdenie i povedenie investorov= Guide to Investment Strategy: How to udestand Markets, Risk, Rewards and Behaviour. M.: Olimp-Biznes, 2009. 384 p.
9. *Finansovyj menedzhment: teorija i pratika: ucheb. dlja vuzov / pod red. E.S. Stojanovoj;* 4-e izd., pererab. i dop. M.: Perspektiva, 1999. 656 p.
10. *Harris L.* Denezhnaja teorija. M.: Progress, 1991. 340 p.
11. *Hejvud D.B.* Outsorsing: v poiskah konkurentnyh preimushhestv / per. s angl. M.: Vil'jams, 2004. 176 p.
12. *Bochkai T., Mesena D., Miko D., Sep E., Husti Je.* Hozjajstvennyj risk i metody ego izmerenija / per. s veng. M.: Jekonomika, 1979. 184 p.
13. *Jashina M.N.* Razvitie organizacionno-jekonomicheskogo mehanizma outsorsinga na predpriyatijah stekol'noj promyshlennosti: avtoref. dis. ... kand. jekon. nauk. Saratov, 2010. 23 p. URL: <http://economy-lib.com/disser/39909/a/#?page=1>(data obrashhenija 11.09.2014) .
14. *Ermoshina E.L.* Outsorsing // Aktual'nye voprosy buhgalterskogo ucheta i nalogoob-lozhenija. URL: <http://www.audit-it.ru/articles/account/assets/a13/42117.html> (data obrashhenija 11.09.2014).
15. *Hugaeva L.T.* Mehanizm outsorsinga na promyshlennyh predpriyatijah. URL: http://www.science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom_2010_2/xugaeva_meh.htm (data obrashhe-nija 05.09.2014).
16. *Kahemann D.B., Tverski A.* Prospect Theory: an Analysis of Decision under Risk // *Econometrica*. 1979. Vol. 47, № 1.
17. *Tobin D.* Liquidity preference as behavior toward risk // *Rev. of Econ. Studies*. 1958. Vol. 25, № 1.