

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АУТСОРСИНГУ НА ОСНОВІ РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗПОДІЛУ СПОДІВАНИХ ВТРАТ МІЖ ПІДПРИЄМСТВОМ-ЗАМОВНИКОМ І АУТСОРСЕРОМ

ДІДУХ О. В.

УДК 658. 011. 3: 330.131.7

## Дідух О. В. Управление рисками аутсорсингу на основе разработки механизма распределения ожидаемых потерь между предприятием-заказчиком и аутсорсером

Незважаючи на велику кількість літературних джерел, у яких досліджуються ризики аутсорсингу, проблема їх кількісного аналізу залишається невирішеною. Тому метою роботи є визначення основних особливостей оцінювання ризиків аутсорсингу при їх впровадженні у виробничо-господарську діяльність підприємств. Відтак, на основі аналізування методів теорії ймовірності, а також статистики, було запропоновано методику визначення і розподілу сподіваних втрат від настання зовнішніх аутсорсингових ризиків, яка дозволить мінімізувати збитки підприємства-замовника. З метою оцінки величини впливу ризиків аутсорсингу необхідним є також визначення граничного рівня ризику і його співставлення з очікуваним обсягом збитків, який залежить від залишку некомпенсованих аутсорсером втрат, а також від величини можливих збитків, внаслідок настання внутрішніх аутсорсингових ризиків. Якщо в процесі практичної реалізації підприємством – замовником стратегії управління ризиками аутсорсингу було встановлено, що очікуваний обсяг збитків є вищим за граничний рівень ризику чи рівним йому, необхідним є розроблення компенсаційних заходів або відмова від співпраці з обраним аутсорсером. Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є визначення методики вибору аутсорсера на основі встановлення залежностей між кількісними і якісними характеристиками його діяльності з метою полегшення визначення сподіваного обсягу втрат.

**Ключові слова:** аутсорсинг, ризики аутсорсингу, пороговий рівень втрат.

**Формул:** 13. **Бібл.:** 12.

**Дідух Оксана Володимирівна** – аспірантка, кафедра фінансів, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** okitty88@gmail.com

УДК 658. 011. 3: 330.131.7

## Дідух О. В. Управление рисками аутсорсинга на основе разработки механизма распределения ожидаемых потерь между предприятием-заказчиком и аутсорсером

Несмотря на большое количество литературных источников, в которых исследуются риски аутсорсинга, проблема их количественного анализа остается нерешенной. Поэтому целью работы является определение основных особенностей оценки рисков аутсорсинга при их внедрении в производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Следовательно, на основе анализа методов теории вероятности, а также статистики, была предложена методика определения и распределения ожидаемых потерь от наступления внешних аутсорсинговых рисков, которая позволит минимизировать убытки предприятия-заказчика. С целью оценки величины влияния рисков аутсорсинга необходимо также определение предельного уровня риска и его сопоставления с ожидаемым объемом убытков, который зависит от остатка некомпенсированных аутсорсером потерь, а также от величины возможных убытков, вследствие наступления внутренних аутсорсинговых рисков. Если в процессе практической реализации предприятием – заказчиком стратегии управления рисками аутсорсинга было установлено, что ожидаемый объем убытков выше предельного уровня риска или является равным ему, необходимым является разработка компенсационных мер или отказ от сотрудничества с избранным аутсорсером. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является определение методики выбора аутсорсера на основе установления зависимостей между количественными и качественными характеристиками его деятельности с целью облегчения определения ожидаемого объема потерь.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, риски аутсорсинга, пороговый уровень потерь.

**Формул:** 13. **Библ.:** 12.

**Дідух Оксана Владимировна** – аспірант, кафедра фінансів, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** okitty88@gmail.com

UDC 658. 011. 3: 330.131.7

## Didukh O. V. Managing Outsourcing Risks on the Basis of Development of a Mechanism of Distribution of Expected Losses between the Customer and Outsourcer

Despite a big number of literature that studies risks of outsourcing, the problem of their qualitative analysis stays unsolved. That is why, the goal of the article is to identify main specific features of assessment of risks of outsourcing when introducing them into production and economic activity of an enterprise. Using analysis of methods of the probability theory and statistics, the article offers methods of determining and distribution of expected losses from occurrence of external outsourcing risks, which would allow minimisation losses of the customer. In order to assess the impact of outsourcing risks it is also necessary to determine the marginal risk level and its comparison with the expected volume of losses, which depends on the remainder of losses non-compensated by the outsourcer and also on the size of possible losses due to occurrence of internal outsourcing risks. If in the process of practical realisation of the strategy of management of outsourcing risks the customer establishes that the expected volume of losses is higher than the marginal risk level or is equal to it, it is necessary to develop compensation measures or refuse to co-operate with this outsourcer. The prospect of further studies in this direction is identification of methods of selection of an outsourcer on the basis of establishment of dependencies between the quantitative and qualitative characteristics of its activity in order to simplify determination of expected volume of losses.

**Key words:** outsourcing, risks of outsourcing, threshold level of losses.

**Formulae:** 13. **Bibl.:** 12.

**Didukh Oksana V.** – Postgraduate Student, Department of Finance, National University «Lviv Polytechnic» (vul. Stepana Bandery, 12, Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** okitty88@gmail.com

Світовий досвід засвідчує, що аутсорсинг належить до ефективних інструментів ведення бізнесу, зважаючи на ті переваги, які отримує компанія-замовник при його використанні. Однак аутсорсингові операції пов'язані також із певними ризиками, як зовнішнього, так і внутрішнього щодо підприємства походження. Тому управління ризиками в процесі взаємодії підприємства і аутсорсингової компанії є одним із важливих завдань для забезпечення високих результатів діяльності контрагентів.

Аналіз наукових досліджень показав, що проблема кількісного оцінювання ризиковості співпраці аутсорсера і замовника сьогодні залишається невирішеною. У досліджених нами літературних джерелах основну увагу більшості авторів, зокрема Манойленка О. В., Поповиченка І. В. Омарової Н. Ю., Загороднього І. І., Загороднього А. Г. приділено визначенню найважливіших видів аутсорсингових ризиків. [3, с. 44; 4, с. 90; 6, с. 11; 9, с. 179; 10, с. 160]. 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. 181, 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.

Метою статті є визначення особливостей управління ризиками аутсорсингу, а також розроблення механізму розподілу сподіваних втрат між підприємством-замовником і аутсорсером у разі настання ризиків співпраці.

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.

З метою визначення особливостей оцінювання ризиків аутсорсингових операцій та управління ними необхідно зрозуміти сутність поняття «ризик» та визначити основні передумови його виникнення. Зазначимо, що в економічній літературі існує значна кількість праць, присвячених визначенню сутності ризику, що тією чи іншою мірою 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, конфліктності в ситуаціях оцінювання, управління і неминучого вибору. Оцінка ризику є багатовимірною величиною, що характеризує можливі відхилення від цілей, від бажаного (очікуваного) результату, можливу невдачу (збитки) з урахуванням впливу контрольованих (керованих) і неконтрольованих (некерованих) чинників, прямих і зворотних зв'язків. [2, с. 32.] Отже, можна сказати, що ризик є притаманним будь-якій економічній системі і характеризується об'єктивністю та суб'єктивністю впливу на процес обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Зауважимо, що за місцем формування ризику аутсорсингових операцій доцільно

поділити на дві основні групи: внутрішні відносно до компанії замовника і зовнішні.

До *внутрішніх* належать ризики, які можуть виникнути всередині підприємства після передачі бізнес-процесу на виконання аутсорсерів. Основними з них є втрата певних професійних навичок внутрішнім персоналом підприємства через те, що їхнє відновлення у майбутньому може бути досить довготривалим і витратним процесом [12].

До *зовнішніх ризиків* від використання аутсорсингових операцій належать ті, які пов'язані із діяльністю аутсорсера. До цієї групи недоцільно можна віднести ризики отримання неякісних послуг від аутсорсера, несвоєчасності виконання замовлення тощо.

Приймаючи рішення про використання аутсорсингу, треба визначити, які ризики підприємство може приймати на себе, дію яких необхідно обмежити чи диверсифікувати, а яких необхідно уникати [7]. Для цього на підприємстві доцільно сформулювати стратегію управління ризиками, зумовленими аутсорсинговою діяльністю, яка передбачає взаємопов'язаний комплекс управлінських рішень, що мають здійснюватися підприємством-замовником з метою зменшення чи уникнення негативного впливу ризиків аутсорсингу на результати його виробничо-господарської діяльності. Одним із важливих завдань при формуванні такої стратегії є розроблення механізму розподілу сподіваних втрат між підприємством-замовником і аутсорсером у разі настання ризиків співпраці.

Припустимо, що розмір максимальних витрат підприємства-замовника при настанні ризику відомий і становить величину  $M$ . Відтак, відносний рівень ризику буде визначатися як відношення максимальних втрат до обсягу власних фінансових ресурсів з урахуванням надходжень ( $K$ ). Оскільки величина власних фінансових ресурсів ( $K$ ) є незмінною протягом певного проміжку часу і є відомою величиною, то величина ризику в загальному буде залежати тільки від обсягу втрат.

Як показали результати дослідження використання аутсорсингу підприємствами України, найчастіше при співпраці між підприємством-замовником і аутсорсером виникають три основні зовнішні ризики. Кожен із них можна охарактеризувати своїм параметром оцінки. Відтак, ризик несвоєчасності виконання аутсорсером завдання можна оцінити параметром  $t$  ( $t$  – час запізнення), ризик отримання неякісних послуг від аутсорсера параметром  $v$  ( $v$  – відсоток браку), а ризик недовиконання аутсорсером замовлення параметром  $s$  ( $s$  – відсоток невиконання). Названі параметри оцінки змінюються на проміжку  $[0; 1]$ , зазначимо, що їх наближення до 1 свідчить про зростання ризику.

Розглянемо для прикладу залежність рівня матеріальних втрат підприємства-замовника і аутсорсера від параметра  $s$ . Нехай відсоток невиконання аутсорсером переданого бізнес-процесу становить  $s$  ( $0 \leq s \leq 1$ ). Відтак, матеріальні втрати при частковому виконанні завдання (приймавши лінійну залежність втрат від  $s$ ) становитимуть величину  $s \cdot M$ . Оскільки конкретне значення параметра  $s$  невідоме, необхідним є визначення його закону

розподілу з метою розрахунку сподіваного значення матеріальних втрат.

З метою вибору оптимального закону розподілу необхідним є врахування основних властивостей названих вище параметрів ризиків, а саме: їх зміну в діапазоні від 0 до 1, а також те, що зі зростанням значення кожного із параметрів імовірність настання ризику зменшується. Не менш важливим є також те, що закон розподілу є несиметричним.

Одним із типових законів розподілу, що задовільняє названим властивостям, є показниковий закон розподілу [1, с. 231], коли випадкова величина має густину розподілу у вигляді:

$$f(x) = \begin{cases} 0, & \text{якщо } x < 0 \\ \lambda e^{-\lambda x}, & \text{якщо } x \geq 0 \end{cases} \quad (1)$$

Оскільки значення параметра  $x$  відповідно до цього закону знаходиться у межах  $[0; \infty)$ , а значення наведених вище параметрів  $\tau$ ,  $\nu$ ,  $s$  змінюється в межах від 0 до 1, то вибраний нами закон був модифікований, а саме: розподілений на проміжку  $[0; 1]$ . Відтак, модифікований нами показниковий закон розподілу при  $x \geq 0$  має вигляд:

$$U(\lambda; x) = \frac{\lambda}{1 - e^{-\lambda} - \lambda e^{-\lambda}} (e^{-\lambda x} - e^{-\lambda}), \quad (2)$$

де  $\lambda$  – параметр щільності розподілу, який змінюється від  $-\infty$  до  $\infty$ .

Зазначимо, що випадкова величина  $x$  при розрахунку сподіваних матеріальних втрат у кожному конкретному випадку замінюється на параметри ризику, а саме:  $\tau$ ,  $\nu$ ,  $s$ .

Параметр розподілу  $\lambda$  визначає ризиковість співпраці з конкретним аутсорсером. Відтак, чим більше значення параметра, тим відповідальнішим є обраний виконавець послуг. Отже, при зміні  $\lambda$  від  $-\infty$  до  $\infty$  вказаний закон розподілу змінюється від практично рівномірного на проміжку від 0 до 1 до практично імпульсного, коли випадкова величина майже завжди приймає значення 0.

Отже, визначивши експертним методом, на основі якісних і кількісних характеристик діяльності аутсорсера, рівень його відповідальності (значення параметра щільності  $\lambda$ ), а також знаючи закон розподілу, у нашому випадку параметра ризику  $s$ , формула визначення сподіваних матеріальних втрат внаслідок настання ризику невиконання аутсорсером своїх функцій матиме вигляд:

$$\bar{R} = M \int_0^1 s \cdot U(\lambda; s) ds. \quad (3)$$

У випадку нелінійної залежності, що описується функцією  $\varphi(s)$ , що виражає відсоток від загальних матеріальних втрат, то при частковому виконанні завдання рівень матеріальних втрат буде становити  $\varphi(s) \cdot M$  замість  $s \cdot M$ . У такому випадку формула (3) з урахуванням нелінійності набуває вигляду:

$$\bar{R} = M \int_0^1 \varphi(s) \cdot U(\lambda; s) ds. \quad (4)$$

Таким чином, сподівані матеріальні втрати в основному залежать від параметра закону розподілу  $\lambda$  і від вибраного експертом виду нелінійної залежності  $\varphi(s)$ .

При укладенні аутсорсингової угоди матеріальні втрати від настання ризику мають бути розподілені між аутсорсером і підприємством-замовником. Припустимо, що втрати ризику розподіляються у пропорції, де частка підприємства-замовника становить  $(1 - \rho)\bar{R}$ , а відповідно частка аутсорсера  $\rho\bar{R}$ , де коефіцієнт  $\rho$  є невідомим і потребує визначення перед укладанням контракту з метою мінімізації відповідальності підприємства-замовника після настання ризикової ситуації.

Зазначимо, що підприємство-замовник, крім матеріальних витрат, може мати і моральні збитки. Отже, аутсорсер у випадку настання ризикової ситуації має компенсувати як матеріальні, так і моральні втрати згідно з укладеною угодою. Для розрахунку сподіваних повних (матеріальних і моральних) втрат у формулу (4) вводимо функцію  $\mu(s)$ , яка моделює нелінійну надбавку моральних втрат над матеріальним. Очевидно, що вона повинна задовольняти умовам:

- ✦ на проміжку зміни параметра  $s$  ( $0 \leq s \leq 1$ ) функція повинна бути невід'ємною;
- ✦ при відсутності матеріальних втрат моральних втрат також не буде;
- ✦ при зростанні величини матеріальних втрат моральні втрати теж повинні зростати, тобто функція  $\mu(s)$  повинна бути монотонно-зростаючою.

Таким чином, формула розрахунку повних (матеріальних і моральних) втрат матиме вигляд:

$$\hat{R} = M \int_0^1 \varphi(s) \cdot \mu(s) \cdot U(\lambda; s) ds, \quad (5)$$

де  $\varphi(s)$  – функція (модель), яка описує нелінійну залежність між величиною матеріальних витрат і відсотку невиконання переданого бізнес-процесу  $s$ ;

$\mu(s)$  – функція, яка моделює нелінійну надбавку моральних втрат над матеріальними;

$U(\lambda; s)$  – щільність модифікованого показникового закону розподілу;

$\lambda$  – параметр щільності модифікованого показникового закону розподілу, що характеризує рівень відповідальності аутсорсера.

Якщо згідно з укладеною угодою частка матеріальних витрат підприємства-замовника становить  $(1 - \rho)\bar{R}$ , то після виплати аутсорсером компенсації моральних втрат у розмірі  $\hat{R} - \bar{R}$  та своєї частки матеріальних втрат  $\rho\bar{R}$ , залишок некомпенсованих втрат підприємства-замовника становитиме:

$$Z = (1 - \rho) \cdot \bar{R} - ((\hat{R} - \bar{R}) + \rho \cdot \bar{R}) = 2 \cdot \bar{R} - \hat{R} - 2 \cdot \rho \cdot \bar{R}. \quad (6)$$

З формули можна побачити, що при певному значенні  $\rho$ , залишок некомпенсованих втрат буде рівний нулю. Отже, якщо формулу (6) прирівняти до нуля, то буде отримана формула для розрахунку  $\rho$ :

$$\rho = \frac{2 \cdot \bar{R} - \hat{R}}{2 \cdot \bar{R}}. \quad (7)$$

Отже, якщо при укладанні угоди буде вирішено, що частка підприємства-замовника становить  $(1 - \rho)\bar{R}$ ,



а значення  $\rho$  буде розраховано за формулою (7), то залишку сподіваних втрат підприємства-замовника від настання аутсорсингового ризику не буде. Іншими словами, втрати від настання ризику будуть повністю компенсовані аутсорсером. Відтак, суму  $(1 - \rho)\bar{R}$ , де  $\rho$  розраховано за формулою (7), можна вважати пороговим рівнем втрат (ПРВ), за яких підприємство-замовник не зазнає матеріальних збитків.

Однак під час проведення переговорів з аутсорсером не завжди можна досягти домовленості за висунутими підприємством-замовником вимогами щодо компенсації можливих ризиків співпраці. У цьому випадку при укладанні угоди розподіл втрат відбудеться за таким самим принципом, але при іншому значенні коефіцієнта  $\rho$ . Відтак, існує два можливі альтернативні варіанти розподілу втрат. Розглянемо перший із них, коли  $\rho_1 < \rho$ . При таких умовах частка підприємства-замовника буде становити  $(1 - \rho_1)\bar{R}$ , а частка аутсорсера  $\rho_1\bar{R}$ . У цьому випадку величина компенсаційної суми буде рівна  $((\hat{R} - \bar{R}) + \rho_1\bar{R})$ , де перший доданок означає суму моральних втрат, а другий – частку матеріальних втрат аутсорсера. Отже, залишок некомпенсованих втрат підприємства-замовника становитиме:

$$\begin{aligned} Z &= (1 - \rho_1) \cdot \bar{R} - ((\hat{R} - \bar{R}) + \rho_1 \cdot \bar{R}) = \\ &= 2 \cdot \bar{R} - \hat{R} - 2 \cdot \rho_1 \cdot \bar{R}. \end{aligned} \quad (8)$$

Оскільки  $\rho_1 < \rho$ , то

$$2 \cdot \bar{R} - \hat{R} - 2 \cdot \rho_1 \cdot \bar{R} > 2 \cdot \bar{R} - \hat{R} - 2 \cdot \rho \cdot \bar{R}. \quad (9)$$

Таким чином, при значенні коефіцієнта  $\rho_1$ , який є меншим за  $\rho$ , підприємство-замовник у разі настання ризику матиме певну частину некомпенсованих матеріальних збитків.

Якщо ж при укладанні угоди розподіл втрат відбудеться, за умови, що  $\rho_1 > \rho$ , то

$$2 \cdot \bar{R} - \hat{R} - 2 \cdot \rho_1 \cdot \bar{R} < 2 \cdot \bar{R} - \hat{R} - 2 \cdot \rho \cdot \bar{R}. \quad (10)$$

У такому випадку аутсорсер виплатить підприємству-замовнику завелику компенсаційну суму. Такий розподіл витрат є малоімовірним, адже виконавець послуг також розраховує суму своїх збитків у разі настання ризикової ситуації і прагне її мінімізувати.

Важливим у процесі розроблення механізму розподілу сподіваних втрат між підприємством-замовником і аутсорсером є оцінка спроможності останнього виплатити вказану компенсаційну суму, іншими словами повинна виконуватися умова:

$$(\hat{R} - \bar{R}) + \rho \cdot \bar{R} \leq k, \quad (11)$$

де  $k$  – величина фінансових ресурсів аутсорсера.

Отже, розроблений нами механізм розподілу сподіваних втрат, дає змогу підприємству-замовнику уникнути збитків, пов'язаних із настанням аутсорсингових ризиків за умови, що частка його матеріальних витрат при підписанні угоди становитиме  $(1 - \rho)\bar{R}$ , а  $\rho$  буде розраховано за формулою (7). Однак, як показує практика застосування аутсорсингу, підприємство-замовник не завжди може укласти аутсорсинговий контракт на усіх умовах, які йому вигідні. Не менш важливим є фактор

можливості аутсорсера сплатити весь обсяг розрахованої замовником компенсаційної суми. Відтак, наступним питанням при формуванні стратегії управління ризиками аутсорсингу 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 можливості компенсувати очікувані збитки, завдані ризиковою ситуацією за рахунок внутрішніх ресурсів і без погіршення економічного потенціалу. Тому в 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 та 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. Таким чином, граничний рівень ризику визначається шляхом розрахунку максимально можливих витрат, на які підприємство може погодитись без шкоди його виробничо-господарській діяльності.

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

$$\begin{aligned} \text{Очікуваний обсяг збитків } (R) < \\ < \text{Граничний рівень ризику } (Gr). \end{aligned} \quad (12)$$

Очікуваний обсяг збитків залежить від залишку некомпенсованих втрат підприємства-замовника ( $Z$ ), а також від величини можливих збитків внаслідок настання внутрішніх аутсорсингових ризиків.

Враховуючи сказане, очікуваний обсяг збитків від настання ризиків аутсорсингу ( $R$ ) можна визначити за такою формулою:

$$R = \sum_{i=1}^n P_i \cdot C_{\bar{v}i} + Z, \quad (13)$$

де  $P_i$  – імовірність виникнення  $i$ -го внутрішнього ризику в діяльності підприємства-замовника при використанні аутсорсингу;  $C_{\bar{v}i}$  – величина втрат, які може зазнати підприємство при настанні  $i$ -го внутрішнього ризику, тис. грн;  $Z$  – залишок некомпенсованих втрат підприємства-замовника внаслідок настання зовнішніх аутсорсингових ризиків, тис. грн.

Якщо очікуваний обсяг збитків підприємства-замовника 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 обсяг збитків є вищим за граничний рівень ризику чи рівним йому. У цьому разі необхідно ідентифікувати основні чинники ризику та розробити адекватні заходи для зменшення їхнього негативного впливу на підприємство.

## ВИСНОВКИ

Управління ризиками аутсорсингу є одним із важливих завдань у процесі впровадження такого інструменту ведення бізнесу у виробничо-господарську діяльність підприємства-замовника. З цією метою розроблено механізм розрахунку і розподілу сподіваних втрат, що дозволить обчислити суму компенсації аутсорсером матеріальних і моральних збитків внаслідок настання зовнішніх аутсорсингових ризиків. На основі розробленого механізму можна визначити величину порогового рівня втрат, за якого величина матеріальних збитків підприємства-замовника буде повністю забезпечена компенсацією виконавця послуг. Однак, як свідчить практичний досвід застосування аутсорсингу, підприємство-замовник не завжди може укласти аутсорсинговий контракт з вигідним йому розподілом збитків. Не менш важливим є також оцінювання втрат внаслідок настання внутрішніх аутсорсингових ризиків. Відтак, у процесі практичної реалізації підприємством-замовником стратегії управління ризиками аутсорсингу, доцільно оцінити фактичні наслідки впливу цих ризиків на результати його виробничо-господарської діяльності та визначити, за необхідності, можливості та шляхи вдосконалення системи формування компенсаційних заходів, спрямованих на зменшення обсягів втрат, а відтак – зниження очікуваного обсягу збитків майбутніх аутсорсингових операцій. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Донець Л. І.** Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева, О. В. Сергєєва, О. Ф. Веремейчик ; за заг. ред. Донець Л. І. – К. : Центр навчальної літератури. – 2012. – 472 с.
2. **Вітлінський В. В.** Ризикологія в економіці та підприємстві : [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко – К. : КНЕУ, 2004. – 245 с
3. **Заводська І. І.** Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / І. І. Заводська // *Культура народів Причорномор'я*. – 2006. – № 80. – С. 43 – 45.
4. **Загородній А. Г.** Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // *Фінанси України*. – 2009. – № 9(166). – С. 87 – 97.
5. **Логвінова О. П.** Чинники ризику у логістичному аутсорсингу / О. П. Логвінова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/logvinova-op-chinniki-riziku-u-logistichnomu-aoutsorsingu/> – Заголовок з екрану.
6. **Манойленко О. В.** Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О. В. Манойленко // *Вісник МСУ. Економічні науки*. – 2006. – т. IX, №1. – С. 8 – 12.
7. **Ноздріна Л. В.** Управління проектами / Л. В. Ноздріна, В. І. Яцук, О. І. Полотай [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ebooktime.net/book\\_110.html](http://ebooktime.net/book_110.html). – Заголовок з екрану.

**8. Коток М. В.** Прийняття рішення, щодо аутсорсингу логістичних функцій торговельних підприємств / 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 / Н. Ю. Омарова // *Современные наукоемкие технологии*. – 2008. – № 4 – С. 180 – 182.

**10. Поповиченко І. В.** Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах / 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 / К. О. Спірідонова // *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки*. – 2011. – № 3. – С. 159 – 163.

**12. C. Warren Axelrod.** *Outsourcing Information Security*. – Artech House Publishers. – September, 30, 2011. – 266 p.

## REFERENCES

- Donets, L. I., V. Shepelenko, O., and Barantseva, S. M. *Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsiniuvannia ryzhkyv* [Justification economic decisions and assessing risks]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2012.
- Kotok, M. V. "Pryiniattia rishennia, shchodo aoutsorsynhu lohystychnykh funktsii torhivelnnykh pidpriemstv" [The decision regarding outsourcing logistics functions retailers]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4(118) (2011): 117-122.
- Lohvinova, O. P. "Chynnyky ryzhkyu u lohystychnomu aoutsorsynhu" [Risk factors in logistics outsourcing]. <http://intkonf.org/logvinova-op-chinniki-riziku-u-logistichnomu-aoutsorsingu/>
- Manoilenko, O. V. "Aoutsorsynh iak instrument pidvyshchennia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia" [Outsourcing as a tool to improve crisis management]. *Visnyk MSU. Ekonomichni nauky*, vol. 9, no. 1 (2006): 8-12.
- Nozdrina, L. V., Yashchuk, V. I., and Polotai, O. I. "Upravlinnia proektamy" [Project Management]. [http:// ebooktime.net/ book\\_110.html](http://ebooktime.net/book_110.html)
- Omarova, N. Yu. "Osnovnye prichiny i preimushchestva vnedreniia aoutsorsinga na predpriatiiakh agropromyshlennogo kompleksa" [The main reasons for and benefits of the introduction of outsourcing on agricultural enterprises]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii*, no. 4 (2008): 180-182.
- Popovychenko, I. V., and Dubynska, Ye. H. "Aoutsorsynh iak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh" [Outsourcing as a tool to enhance competitiveness in today's economic environment]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ekonomika*, no. 31 (2010): 177-181.
- Spiridonova, K. O. "Otsinka dotsilnosti vprovadzheniia mekhanizmu aoutsorsynhu dlia budivelnoho pidpriemstva" [Assess the feasibility of implementing a mechanism for building outsourcing company]. *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tugan-Baranovskoho*, no. 3 (2011): 159-163.
- Vitlinskyi, V. V., and Velykoivanenko, H. I. *Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Ryzykologhiia in economics and business]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Warren Axelrod, C. "Outsourcing Information Security". *Artech House Publishers*, 2011.
- Zahorodnii, A. H., and Partyn, H. O. "Aoutsorsynh ta ioho vplyv na vytraty pidpriemstva" [Outsourcing and its impact on costs]. *Fynansy Ukrainy*, no. 9(166) (2009): 87-97.
- Zavodska, I. I. "Peredumovy ta perspektyvy rozvytku suchasnoho biznesu na osnovi aoutsorsynhu" [Background and perspectives of modern business through outsourcing]. *Kultura narodov Prychornomor'ia*, no. 80 (2006): 43-45.