

Было выявлено, что инвестиционный потенциал акций нефтегазовых компаний, рассчитанный на базе сравнительных мультипликаторов, не находит свое отражение в будущем изменении стоимости. Результаты данного исследования могут быть полезны менеджменту нефтегазовых компаний, инвесторам, аналитикам для понимания того, как макроэкономические, финансовые и операционные показатели связаны со стоимостью ВИНК.

ЛИТЕРАТУРА

1. *BP Statistical Review of World Energy*. — June, 2012.
2. *World energy outlook 2012, special report "Are we entering a golden age of gas"*, International Energy Agency, 2011.
3. *Chua J.H., Woodward R.S. "Financial Performance of the U.S. Oil and Gas Industry: 1980—1990", Financial Markets, Institutions & Instruments*. — 1994. — V.3. — № 1. Blackwell.

4. *McCormack J.L., Vytheeswaran J. How to Use EVA in the Oil and Gas Industry// J. of Applied Corporate Finance*. — 1998. — Vol. 11. — № 3. — P. 115.
5. *Osmundsen R., Asche F., Misund B., Mohn K. (2006), "Valuation of international oil companies"// Energy Journal*. — Vol. 27. — № 3. — P. 49—64.
6. Данные терминала Bloomberg.

Институт Экономики РАН, сектор инвестиций в инновационное развитие центра инновационной экономики

117218 Россия, г. Москва, Нахимовский проспект, 32.
Тел.: (499) 724-15-41.
E-mail: bulat2004@inbox.ru

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 338.47

ОЦЕНКА РИСКОВ СОТРУДНИЧЕСТВА С АУТСОРСЕРОМ

И.Д. Котляров (канд. экон. наук)

(Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики)

В статье описаны два основных типа риска, возникающих при сотрудничестве с аутсорсером (риск отказа от контракта и риск неспособности обеспечить требуемое качество выполнения бизнес-процесса). Для риска отказа от контракта предложена оценочная шкала. Для риска неспособности обеспечить требуемое качество предложена методика оценки, опирающаяся на анализ текущих значений показателей качества работы аутсорсера. Предложена методика предварительного отбора аутсорсеров на основе оценки связанных с ними рисков.

Хотя аутсорсинг нередко трактуется как синоним подряда или как его частный случай, между этими двумя формами сотрудничества предприятий есть одно важное отличие, не позволяющее использовать для отбора аутсорсеров методики, применяемые для отбора подрядчиков. Оно состоит в том, что подрядчик должен выполнить для заказчика определенный объем работ в установленные сроки, тогда как аутсорсер принимает на себя обязательство в течение определенного срока выполнять в интересах заказчика некоторый бизнес-процесс (или функцию). Иными словами, если отбор подрядчика представляет собой просто отбор поставщика некоторой услуги, который может производиться по критерию максимизации выгоды заказчика, то аутсорсинг предполагает долгосрочное сотрудничество заказчика и оператора и как следствие — отбор аутсорсера является, по сути дела, отбором партнера по совместному ведению бизнеса [4]. Это означает, что руководствоваться при выборе аутсорсера исключительно критерием максимального прямого экономического эффекта не совсем корректно — нужно в первую очередь удостовериться в том, что потенциальный аутсорсер способен обеспечить достижение тактических и стратегических целей заказчика, а риски сотрудничества с ним невысоки (впрочем, очевидно, что эти критерии в значительной

степени связаны друг с другом — чем ниже связанные с аутсорсером риски, и чем полнее он может обеспечить достижение целей заказчика, тем больший эффект заказчик может получить от такого сотрудничества). Тем не менее, большая часть предлагаемых методик оценки аутсорсеров связана с расчетом ожидаемого от сотрудничества с ними экономического эффекта (т. е. представляет собой механический перенос методов, разработанных для оценки подрядчиков, на ситуации выбора аутсорсера) и не предполагает учета возможных рисков, хотя ряд авторов справедливо указывают на необходимость их учета при долгосрочном сотрудничестве [1—3].

В данной статье попытаемся отчасти восполнить этот пробел и выполнить анализ рисков, связанных с использованием аутсорсинга, а также предложить способ их учета.

Априори очевидно, что аутсорсингу присущи два базовых риска.

— Риск отказа аутсорсера от сотрудничества на оговоренных условиях. Этот риск включает в себя требование пересмотреть цену в сторону повышения, отказ выполнять свои обязательства из-за получения более выгодного заказа от другой фирмы и т. д. (возможны и иные специфические ситуации — например, аутсорсер в принципе не собирался выполнять свои

обязательства, а всего лишь хотел выиграть контракт для его последующей перепродажи иной организации, которая фактически и будет реализовывать для заказчика данный процесс). Речь идет об оппортунистическом риске, который основывается на готовности аутсорсера злоупотребить своим эксклюзивным положением провайдера услуг по выполнению определенной функции ради получения дополнительной выгоды. Наступление этого риска влечет для фирмы необходимость принятия решения либо о разрыве отношений с аутсорсером, либо об удовлетворении его требований. Оба этих варианта связаны с убытками для фирмы: в первом случае из-за того, что на период поиска нового оператора она не получает услуг по выполнению необходимой ей функции, во втором — из-за того, что согласие с требованиями поставщика означает удорожание стоимости его услуг. Однако сложность и длительность выбора нового провайдера нередко ведут к тому, что фирма-заказчик предпочитает идти на уступки. Особенно это справедливо в том случае, если заказчиком выступает бюджетная организация — с одной стороны, она обязана проводить сложную процедуру отбора путем тендера, что занимает много времени, а приостановка деятельности такой организации недопустима даже на самый краткий срок, с другой стороны, расход государственных средств контролируется хуже, а перерасход обосновать проще, чем в частных компаниях. Кроме того, нередки ситуации, когда альтернативный провайдер услуг просто отсутствует.

— Риск неспособности аутсорсера обеспечить требуемые качественные и количественные характеристики переданного ему на исполнение процесса. В этом случае речь, как правило, идет о недостаточном уровне технологических и иных компетенций аутсорсера, который искренне желает добросовестно выполнять возложенные на него по договору обязанности, но не может (временно — до приобретения необходимых компетенций, или же постоянно, если освоение этих компетенций невозможно) этого сделать по объективным причинам. Этот риск ведет к потерям для заказчика из-за недостаточно качественного выполнения переданного на аутсорсинг бизнес-процесса.

Очевидно, что наступление этих рисков во многом связано с недостаточно качественной оценкой аутсорсеров на этапе отбора оптимального провайдера. В частности, стремление аутсорсера выторговать более высокую цену за свои услуги может основываться на том, что он ради получения контракта заявил заказчику при переговорах о сотрудничестве или на тендере заведомо заниженную цену, которая не позволяет ему работать с приемлемым уровнем рентабельности, а заказчик этого не отследил и провел отбор по критерию минимальной цены. В свою очередь, риск неспособности аутсорсера обеспечить требуемые значения показателей, описывающих переданный процесс, также можно спрогнозировать путем детального изучения качества реализации им этого процесса для своих текущих заказчиков.

При помощи каких инструментов можно количественно оценить каждый из этих видов риска?

По нашему мнению, первый вид риска допускает лишь экспертную оценку. Для удобства экспертов и унификации выставляемых ими оценок предлагаем шкалу, представленную в таблице.

Для отнесения провайдера к той или иной категории из перечисленных в таблице не обязательно, чтобы для него выполнялись все соответствующие данной категории признаки. Промежуточные значения (0,1 и т. д.) могут быть использованы для описания аутсорсеров, достоверно не попадающих ни в одну из предложенных категорий.

Отметим, что для заказчика более важно знать не то, какова величина риска недобросовестного поведения аутсорсера, а то, насколько аутсорсер добросовестен, т. е. какова вероятность того, что срыва выполнения контракта допущено не будет. Добросовестность аутсорсера R , по нашему мнению, может быть оценена при помощи формулы

$$R = 1 - r.$$

Что касается риска неспособности аутсорсера обеспечить требуемые количественные и качественные характеристики переданного ему на исполнение процесса, то он допускает как экспертную оценку, так и оценку на основе измерения текущего качества выполнения аутсорсером этого процесса. Второй подход представляется нам более предпочтительным, поскольку он менее субъективен и позволяет лучше учесть существующий уровень технологических и иных компетенций аутсорсера.

Введем следующие параметры:

Y_i — требуемое для заказчика минимальное значение i -го показателя, описывающего переданный на аутсорсинг процесс;

y_i — текущее среднее значение i -го показателя, обеспечиваемое аутсорсером;

s_i — поправочный множитель, при помощи которого фирма-заказчик учитывает возможность отклонения величины y_i в сторону ухудшения. Принимает значения от 0 до 1 и представляет собой либо экспертную оценку, либо (если производились измерения качества выполнения аутсорсером соответствующего процесса) может быть определен по одной из следующих формул:

$$s_i = \frac{Y_i - y_{pes}}{y_i}, \quad (1)$$

где y_{pes} — наихудшее измеренное значение i -го показателя, или

$$s_i = \frac{Y_i - \frac{1}{p} \sum_{k=1}^p y_{ik}}{y_i}, \quad (2)$$

где p — число измерений, в которых значение i -го показателя оказалось хуже среднего значения y_i ;

y_{ik} — значение i -го показателя при k -м измерении.

Шкала оценки риска недобросовестного поведения аутсорсера

Значение риска r	Описание	Признаки
0	Абсолютно надежный провайдер	— Большой опыт в выполнении соответствующего бизнес-процесса. — Безупречная рыночная репутация. — Большой портфель заказчиков. — В портфеле заказчиков преобладают фирмы с признанными брендами, дорожащие своей репутацией
0,2	Надежный провайдер	— Хорошая рыночная репутация (представлены только положительные в целом отзывы с малым числом замечаний). — В портфеле заказчиков представлены фирмы с признанными брендами, дорожащие своей репутацией (в целом отзывающиеся об этом аутсорсере положительно). — Достаточный опыт в выполнении данного бизнес-процесса
0,4	Сравнительно надежный провайдер	— Умеренный опыт в выполнении данного бизнес-процесса. — К услугам провайдера иногда прибегают фирмы с хорошей рыночной репутацией. — Преобладают положительные отзывы
0,6	Сравнительно ненадежный провайдер	— Малый опыт в выполнении данного бизнес-процесса. — Положительные и отрицательные отзывы распределены примерно поровну
0,8	Ненадежный провайдер	— Преобладают негативные отзывы (есть прецеденты срыва контрактов и отказа от выполнения своих обязательств). — Отсутствие опыта выполнения данного бизнес-процесса (при наличии опыта в смежных отраслях). — Портфель заказчиков состоит из малоизвестных фирм. — Аутсорсер испытывает проблемы с оплатой своих финансовых обязательств перед контрагентами
1	Абсолютно ненадежный провайдер	— Отсутствие собственных технологических и иных компетенций, необходимых для выполнения данного бизнес-процесса. — Отсутствие опыта выполнения данного и смежных бизнес-процессов. — Отсутствие текущих заказчиков. — Отсутствие отзывов о качестве работы. — Демпинг. — Аутсорсер проходит процедуру банкротства

Очевидно, что формула (1) позволяет рассчитать максимальное относительное отклонение значения i -го показателя в сторону ухудшения, тогда как формула (2) дает среднее относительное отклонение в сторону ухудшения. Первый подход будет естественным для заказчиков, стремящихся к минимизации риска неспособности аутсорсера обеспечить требуемые значения показателей процесса, а второй — для заказчиков-"реалистов".

Риск B_i неспособности аутсорсера обеспечить требуемое значение Y_i i -го показателя процесса может быть в таком случае измерен как отклонение среднего значения y_i от требуемого значения Y_i с учетом поправочного множителя s_i . Поскольку мерой риска служит безразмерная вероятность его наступления, принимающая значения от 0 до 1, то нам представляется оправданным использовать не абсолютную величину отклонения (как это, в частности, предлагается делать в работе [1]), а относительную, для чего можно использовать следующую формулу

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

Эта формула сконструирована в предположении, что риск недостижения требуемых значений показателей линейно убывает с ростом средних значений показателей, обеспечиваемых аутсорсером. Вполне вероятно однако, что зависимость риска от текущего

качества работы аутсорсера может иметь более сложный характер (например, она может описываться логарифмической функцией). Тем не менее, по нашему мнению, до получения надежных эмпирических данных о виде такой зависимости предположение о линейном характере связи является вполне достаточным приближением.

Кроме того, если $y_i(1 - s_i) > Y_i$, то $B_i < 0$, что противоречит математическому определению вероятности. Таким образом,

$$B_i = \begin{cases} \frac{Y_i - y_i(1 - s_i)}{Y_i}, & y_i(1 - s_i) \leq Y_i, \\ 0, & y_i(1 - s_i) > Y_i. \end{cases} \quad (3)$$

При помощи единичной функции Хевисайда

$$\text{Heav}(x) = \begin{cases} 0, & x < 0, \\ 1, & x \geq 0 \end{cases}$$

выражение (3) можно преобразовать к виду

$$B_i = \frac{Y_i - y_i(1 - s_i)}{Y_i} \text{Heav}(Y_i - y_i(1 - s_i)). \quad (4)$$

Для этих же целей можно использовать функцию $\max(x, y)$, и тогда

$$B_i = \max\left(0, \frac{Y_i - y_i(1 - s_i)}{Y_i}\right). \quad (5)$$

Соответственно, вероятность A_i того, что аутсорсер сможет обеспечить требуемое целевое значение Y_i , равна

$$A_i = 1 - B_i,$$

или, согласно формуле (5)

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

Если фирма-заказчик установит минимально приемлемые для нее значения надежности R_{\min} и способности A_i^{\min} обеспечить целевые значения показателей Y_i , то первичный отбор аутсорсеров (например, для первого этапа двухэтапного тендера) может производиться на основе логической функции $\text{Sel}(R, A_1, \dots, A_n)$, которая имеет следующий вид:

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

где n — число показателей, по которым оценивается качество выполнения переданного аутсорсеру процесса.

Легко убедиться в том, что эта функция принимает значение 1 тогда и только тогда, когда выполняются следующие условия:

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

Во всех остальных случаях значение этой функции равно 0, что служит указанием на неспособность аутсорсера обеспечить требуемую степень надежности сотрудничества и предоставить приемлемый уровень гарантии того, что необходимые значения показателей, описывающих переданный бизнес-процесс, будут достигнуты. Как следствие —

это показывает, что сотрудничество с данным аутсорсером нежелательно.

По нашему мнению, предложенная методика может дать достаточную для предварительного анализа аутсорсера оценку степени связанных с ним рисков. Она, разумеется, нуждается в доработке (прежде всего в том, что касается отнесения аутсорсеров к той или иной категории надежности, а также выявления точной формы зависимости способности аутсорсера обеспечить требуемые значения показателей от текущих значений этих показателей), однако, как мы полагаем, уже в своем существующем виде она может использоваться в качестве инструмента принятия решения при заключении аутсорсинговых контрактов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Жилин Ю.А. *Формирование механизма принятия решений о размещении государственного заказа: Автореф. дис. ... канд. экон. наук.* — СПб.: Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов, 2006.
2. Курбанов А.Х., Плотников В.А. *Направления развития институционального регулирования государственных закупок // Изв. Юго-Западного государственного университета.* — 2011. — № 2. — С. 22—30.
3. Оныкий Б.Н., Проничева Л.В., Шамишин А.И. *Технология оценки рисков при заключении долгосрочных контрактов // Менеджмент и бизнес-администрирование.* — 2012. — № 2. — С. 100—103.
4. Ménard C. *The Economics of Hybrid Organizations // J. of Institutional and Theoretical Economics.* — 2004. — Т. 160. — P. 345—376.

 Национальный исследовательский университет
 Высшая школа экономики
 193171 Россия, г. Санкт-Петербург,
 ул. Седова, 55, корп. 2, ауд. 111.
 Тел.: (812) 560-00-91.
 E-mail: ivan.kotliarov@mail.ru

УДК 658.3

РОЛЬ УСЛОВИЙ ТРУДА В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ВАХТОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

В.М. Быков (канд. истор. наук, доцент)

(Международная академия бизнеса и новых технологий),

И.Ш. Мухамадиев (заместитель главного инженера)

(Усинский филиал ООО "ЛУКОЙЛ—Энергосети")

Надлежащие условия труда вахтовых коллективов являются приоритетным фактором эффективной деятельности хозяйствующих субъектов и, следовательно, обеспечения их конкурентоспособности. В статье показана значимость данного направления деятельности в нефтегазовой отрасли с учётом особенностей вахтового метода работы, представлен опыт нефтяного холдинга, проанализированы социальные аспекты условий труда и сделаны соответствующие выводы.

В докладе Международной Организации Труда к Всемирному дню охраны труда (2009 г.) "Безопасные условия труда — право каждого человека" провозглашено, что страны с хорошими условиями труда и

развитой культурой охраны труда отличаются высокой конкурентоспособностью на мировом рынке. Предприятия не могут допустить, чтобы их рабочие места имели репутацию небезопасных и вредных для