

УДК 336.6:657

UDC 336.6:657

**МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО  
СНИЖЕНИЮ ВЗАИМНЫХ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ ПРИ  
ФИНАНСОВО-БУХГАЛТЕРСКОМ  
АУТСОРСИНГЕ**

**THE METHODOLOGY OF MANAGEMENT  
DECISIONS TO REDUCE BUSINESS RISKS  
FOR THE MUTUAL FINANCIAL AND AC-  
COUNTING OUTSOURCING**

Фирсова Нина Никандровна  
ассистент, аспирант  
*Южный федеральный университет,  
Ростов-на-Дону, Россия*

Firsova Nina Nikandrovna  
teaching assistant, postgraduate student  
*Southern Federal University,  
Rostov-on-Don, Russia*

Приведены результаты исследования рисков для заказчика и для аутсорсинговой компании при реализации договора финансово-бухгалтерского аутсорсинга. Сравнены показатели риска до и после передачи финансово-учетных функций на аутсорсинг. Представлена методика разработки управленческих решений по снижению рисков для обеих сторон договора финансово-бухгалтерского аутсорсинга. Статья может быть полезна для руководителей малых и средних предприятий, финансовых директоров, директоров компаний, оказывающих услуги финансово-бухгалтерского аутсорсинга

There are the results of the research of risks to the customer and outsourcing company while execution of a contract of a finance and accounting outsourcing. The risks before and after the transfer of financial and accounting functions for the outsourcing were compared. The methods of developing management solutions to reduce the risks for both parties of financial and accounting outsourcing are presented. The article can be useful for managers of small and medium enterprises, financial officers, directors of companies providing services of the financial and accounting outsourcing

Ключевые слова: ФИНАНСОВО-БУХГАЛТЕРСКИЙ АУТСОРСИНГ, РИСКИ, БУХГАЛТЕРСКИЙ АУТСОРСИНГ, НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ РИСКА, МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Keywords: FINANCIAL ACCOUNTING OUTSOURCING, RISKS, ACCOUNTING OUTSOURCING, NEUTRALIZATION OF RISKS, METHODOLOGY OF DEVELOPMENT MANAGEMENT SOLUTIONS

Развитие современной экономики сопровождается трансформациями технологий бизнеса и организационных форм предпринимательства, использованием разных форм партнерства, что позволяет субъектам предпринимательства адаптироваться к динамично изменяющимся условиям производства и сбыта. Одной из эффективных форм организации бизнеса стал аутсорсинг, который предусматривает решение проблем функционирования, и развития компаний в условиях рыночной экономики с помощью передачи части функций партнерам по бизнесу для сокращения издержек, увеличения гибкости при изменении условий внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска [1].

Финансово-бухгалтерский (финансово-учетный) аутсорсинг среди различных видов аутсорсинга, по видимому, не имеет аналогов как

уникальная комбинация технологической сложности, высокой ответственности и многообразия рисков. Следует признать, что и сложность, и ответственность, и риски – несут как заказчики услуг финансово-учетного аутсорсинга, так и их исполнители [2].

В этой связи управленческий персонал должен иметь понятный и технологичный инструментарий разработки решений, который позволял бы определять целесообразность предпринимательского партнерства в сфере финансово-учетного аутсорсинга посредством выявления преимуществ и недостатков, угроз и возможностей, факторов влияния и критериев эффективности предполагаемого взаимодействия.

Рассмотрим риски сторон финансово-учетного аутсорсинга и сформулируем основные направления поиска оптимальных решений по их снижению.

Как известно, основные риски заказчика услуг в практическом аспекте следующие [3].

*Риск «стратегии ухода».* «Уходом» принято называть инициативную смену аутсорсера либо прекращение аутсорсинга как такового с возвращением ранее переданных в аутсорсинг технологических операций на внутрифирменное исполнение. Риск может конкретизироваться тем, что соответствующие «стратегии ухода» не разработаны. Это, в свою очередь, может являться результатом безальтернативной ориентации на сотрудничество с одной конкретной фирмой-аутсорсером, «сверх-уверенности» в этой фирме, потери соответствующих технологических навыков в организации, а также наличия контрактов, которые делают быстрый выход предельно дорогим. Может быть выявлена ограниченная способность возратить услуги на внутрифирменное исполнение из-за нехватки штата или ввиду потери профессиональных традиций.

Мерой сведения к минимуму последствий риска «стратегии ухода» должно явиться качественное стратегическое планирование на случай непредвиденных ситуаций: должны быть отдельно разработаны определенные планы действий при непредвиденных обстоятельствах отдельно для каждого контракта аутсорсинга. Вместе с тем, дабы покрыть возможные расходы на поиск нового поставщика аутсорсинговых услуг, необходимо заключить соглашение о выплате неустойки в случае нарушения нынешним поставщиком услуг своих обязательств по договору.

*Страновые риски.* Политическая, социальная и правовая составляющие внешней среды бизнеса могут создать добавленный риск. В общем случае, о страновом риске говорят в том случае, когда хозяйственно-коммерческая деятельность ведётся за рубежом. Мерой нейтрализации данного риска в общем случае как раз служит применение аутсорсинга: чтобы избежать проблемных вопросов, связанных с законодательством иностранного государства, заказчики стремятся найти поставщика аутсорсинговых услуг на территории этого государства. Однако, данный риск сохраняется всегда, поскольку неизбежно касается также и отношений с аутсорсером-нерезидентом. Минимизация странового риска, относимого на аутсорсинг, неразрывно связана с минимизацией риска «стратегии ухода».

*Риск искажения информации при передаче.* Подобные риски возникают при передаче информации из одной управленческой структуры в другую даже при самом добросовестном исполнении. В том случае, если финансово-учетные функции переданы на аутсорсинг частично, возникает опасность того, что заказчик, руководствуясь некорректной информацией, будет выстраивать на её основе свою дальнейшую деятельность.

В качестве меры предупреждения наступления неблагоприятных последствий этого риска можно предложить периодическое проведение выборочного мониторинга формирования документации аутсорсером со

стороны заказчика, позиционируя данный мониторинг как неотъемлемый элемент технологии двустороннего взаимодействия.

*Риск разглашения данных*, представляющих собой коммерческую тайну. Мерой сведения к минимуму неблагоприятных последствий риска разглашения коммерческой тайны, может явиться внесение в договор условия о штрафе за разглашение конфиденциальной информации в размере, покрывающем возможные убытки заказчика.

*Риски, связанные с персоналом*, являются весьма разнообразными. Весьма типичным проявлением данного риска является ситуация, когда в отпуск по уходу за ребенком уходит сотрудник с самым высоким уровнем квалификации в своем подразделении. Данный риск гарантированно снижается благодаря использованию услуг аутсорсинга.

*Риски технологических ошибок* при выполнении финансово-учетных функций. В общем случае принято считать, что данный риск снижается благодаря использованию услуг аутсорсинга. Однако, имея в виду определяющее влияние человеческого фактора, стоит признать возможность технологических ошибок и в работе аутсорсера. Соответственно, для заказчика действенной мерой сведения к минимуму неблагоприятных последствий указанного риска является их учет в договорной ответственности аутсорсера.

Для фирмы-аутсорсера риски несколько иные [3].

*Риск корректности получаемой информации* является одним из основных системных рисков. Исключение из технологии работы аутсорсера опций обработки первичной документацией, либо ограничения в доступе аутсорсера к необходимой информации формируют риск получения заведомо недостоверных данных, на основе которых не представляется возможным составить корректную финансовую отчетность.

Меры предупреждения наступления неблагоприятных последствий этого риска носят превентивный характер. Считается, что заключению договора финансового аутсорсинга должно предшествовать проведение аутсорсером аудита системы сбора и обработки первичной учетно-экономической информации у заказчика. Необходимость и критичные сроки корректировки указанной системы должны быть отражены в особых условиях основного договора. Стоимость проведения данных подготовительных, по сути, работ также может быть впоследствии учтена при установлении цены основного договора. В процессе исполнения договора аутсорсинга возможно предусмотреть проведение периодического выборочного мониторинга аутсорсером формирования первичной документации заказчика, позиционируя данный мониторинг как неотъемлемый элемент технологии двустороннего взаимодействия.

*Риск несения ответственности за противозаконные действия заказчика* (к примеру, так называемое «отмывание денег» фирмой-заказчиком). Никакими разумными действиями невозможно в полной мере предотвратить ошибочные решения партнера по бизнесу и получить исчерпывающую гарантию правомерности всех его действий. Вероятность неумышленного соучастия в неправомерных действиях партнера никогда не должна полностью исключаться, однако, она может и должна быть минимизирована. Прежде всего, должны обеспечиваться условия, при которых аутсорсер, вне зависимости от уровня полноты аутсорсинга, оказывается информирован (с разумными ограничениями) об основных правовых, информационных и фискальных транзакциях заказчика, относящихся к его текущей производственно-хозяйственной деятельности.

*Риски, связанные с персоналом*, в своих проявлениях аналогичны соответствующим рискам заказчика.

*Риск неполучения достаточного количества заказов.* Поставщик услуг финансово-учетного аутсорсинга нуждается в привлечении достаточного количества клиентов, поскольку это единственный путь

обеспечения конкурентно низкой цены услуг за счет эффекта от масштаба производства.

Показатели соответствующих рисков ситуационно изменяются при аутсорсинговом взаимодействии. Так, некоторые из указанных рисков заказчика по итогам внедрения аутсорсинга сводятся к нулю, другие, не наблюдавшиеся ранее, риски – наоборот, приобретают ощутимую форму. По нашему мнению, с точки зрения изменений, происходящих с профилем риска каждого из участников отношений аутсорсинга, все указанные риски могут быть разделены на четыре группы: возникающие риски (т.е. не наблюдавшиеся ранее), увеличивающиеся, снижающиеся и исчезающие в результате внедрения аутсорсинга. Описание динамики рисков аутсорсера и заказчика в результате частичной или полной передачи финансово-учетных функций на аутсорсинг представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Вариативная динамика рисков аутсорсера и заказчика в результате передачи функций на аутсорсинг

Тип (вариант) динамики	Субъект аутсорсинговых отношений	
	Заказчик	Аутсорсер
Возникающие риски	Риск необходимости «ухода» - Ex (exit risk)	Риск искажения информации при передаче – Rel (reliability risk)
	Риск искажения информации при передаче – Rel (reliability risk)	Риск несения ответственности за неправомерные действия заказчика – Ia (illegal action risk)
Увеличивающиеся риски	Риск разглашения данных, представляющих собой коммерческую тайну Cs (commercial secret risk)	Риски, связанные с персоналом – Sf (staff risk)
Снижающиеся риски	Риск совершить ошибку в осуществлении финансово-учетных функций – Fl – (fault risk)	Риск неполучения достаточного количества заказов – Fo (failure-to-obtain risk)
	Риски, связанные с персоналом – Sf (staff risk)	-
Исчезающие риски	Страновой риск – St (state risk)	-

Более наглядно изменения, происходящие с показателями риска, можно проследить анализируя данные деятельности предприятий Ростовской области.

Показатели уровней основных рисков для целей настоящего исследования номинированы в долях единицы. Уровень каждого вида риска представляет собой полученную экспертным путем условную величину, учитывающую, с одной стороны, частоту наступления неблагоприятных последствий риска, и с другой стороны, сравнительный уровень ущерба при неблагоприятных последствиях.

По экспертным оценкам специалистов Аудиторской консалтиновой группы «Гудвилл», представленным на рисунке 1, показатели рисков, характерных для предприятия-потребителя услуг финансово-учетного аутсорсинга, существенно изменяются.

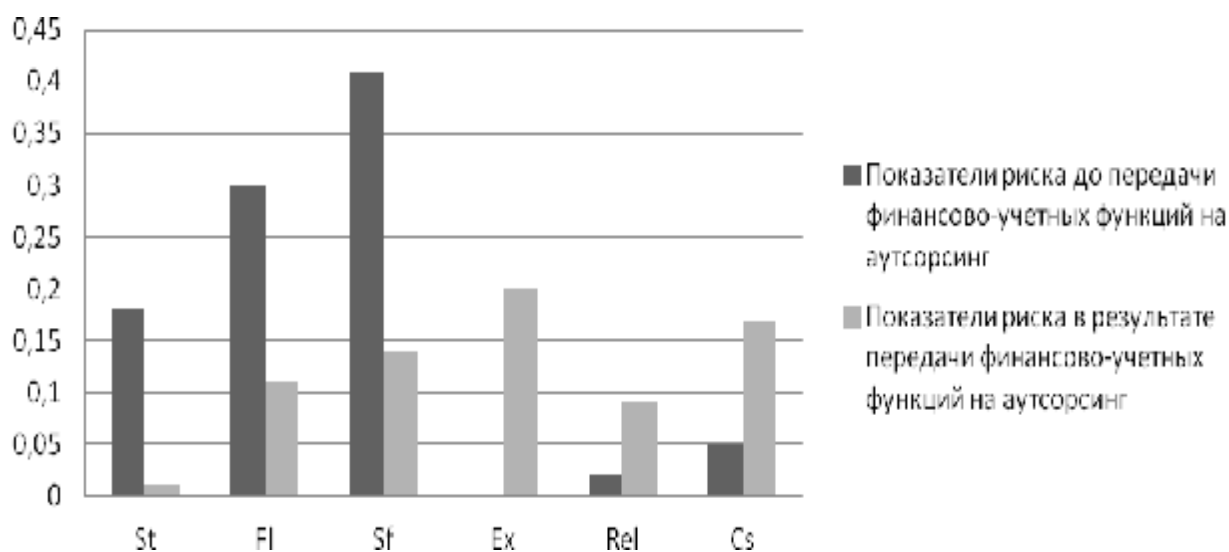


Рисунок 1 – Динамика рисков фирмы-заказчика

Так, в случаях, когда присутствует страновой риск, то есть совокупность рисков, связанных с ведением хозяйственно-коммерческой деятельности на территории иностранного государства, в результате

использования услуг аутсорсинга вероятность наступления неблагоприятных последствий (например, необходимости уплаты штрафа в связи с допущенными ошибками в ведении финансово-учетных функций) – state risk (St) – снижается с 0,18 примерно до 0,02.

С другой стороны, показатель риска, связанного с достоверностью и корректностью данных, – reliability risk (Rel) – возрастает с 0 до 0,2. Подобные риски возникают при передаче информации из одной управленческой структуры в другую даже при самом добросовестном исполнении.

В то же время анализ изменений, происходящих с показателями рисков аутсорсера, представленный на рисунке 2, позволяет отметить тот факт, что поставщик аутсорсинговых услуг в принципе представляет собой лицо, готовое принимать на себя значительную часть рисков заказчика. Так, одновременно возрастают риски, связанные с персоналом фирмы-аутсорсера, – staff risk (Sf) и риск несения ответственности за неправомерные действия заказчика – illegal action risk (Ia).

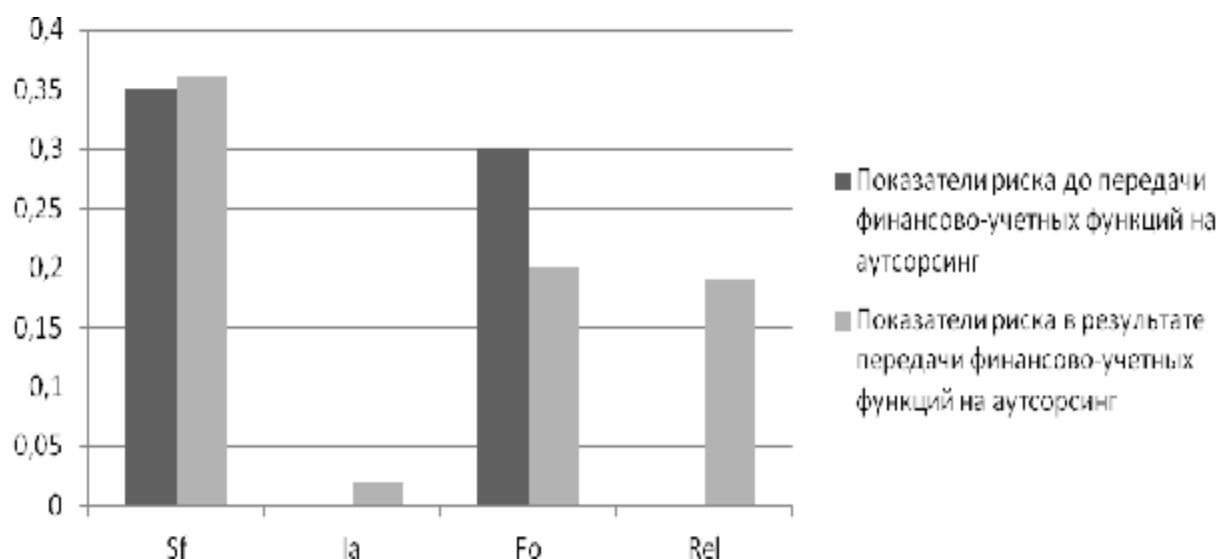


Рисунок 2 – Динамика рисков поставщика услуг аутсорсинга



С другой стороны, снижается показатель одного из наиболее чувствительных для аутсорсера рисков, а именно – риска неполучения достаточного количества заказов – failure-to-obtain risk (Fo), – с 0,29 до 0,2. Как было отмечено в параграфе 2.1, поставщик услуг финансово-учетного аутсорсинга нуждается в привлечении достаточного количества клиентов, поскольку это единственный путь обеспечения конкурентно низкой цены услуг за счет эффекта от масштаба производства.

Анализ экспертных оценок, накопленных специалистами АКГ «Гудвилл» за период с 2008 г., позволил выявить следующие закономерности.

В 4% случаев, когда имело место искажение информации (Rel) со стороны заказчика, наблюдалось наступление неблагоприятных последствий риска несения поставщиком услуг аутсорсинга ответственности за неправо-мерные действия заказчика (Ia);

В 39,7% случаев, когда происходило искажение информации (Rel) по вине потребителя аутсорсинговых услуг, имело место наступление неблагоприятных последствий риска совершения аутсорсером ошибки в анализе финансового состояния предприятия (Fl);

В 22,2% случаев искажения информации при передаче по вине аутсорсера (Rel) наступали неблагоприятные последствия риска заказчика совершить ошибку Fl при выполнении финансово-учетных функций (в случае частичной передачи финансово-учетных функций на аутсорсинг);

В 43,5% случаев, когда аутсорсер приобретал недостаточное количество постоянных клиентов (Fo), для него не наступали неблагоприятные последствия рисков, связанных с персоналом (Sf);

В 19% случаев сведения фирмой-заказчиком странового риска к нулю (St) имело место наступление неблагоприятных последствий риска разглашения данных, представляющих собой коммерческую тайну (Cs);

В 31,6% случаев, когда для аутсорсера реализовывались риски, связанные с персоналом (Sf), например, при необходимости выполнения одновременно большого количества заказов – совершались ошибки при выполнении финансово-учетных функций (F1) и заказы не выполнялись вовремя. В 13% случаев такие нарушения приводили к поиску заказчиком нового поставщика аутсорсинговых услуг (риск «стратегии ухода» – Ex).

Таким образом, правомерно констатировать некоторую взаимную обусловленность рисков, которая создает методическую базу выработки непротиворечивых рекомендаций обеим сторонам аутсорсингового контракта с точки зрения управления рисками. Однако говорить о полноценной методике управления рисками в рамках предоставления услуг финансово-учетного аутсорсинга можно лишь при учете ещё одного немаловажного аспекта, а именно – соотношения размеров неблагоприятных последствий и годовых оборотов предприятий в условиях реализации конкретных рисков. Вместе с тем, стоит отметить, что примерные оценки убытков, наступающих в результате реализации нежелательных сценариев, разнятся в зависимости от отнесения предприятия-заказчика к одной из групп, выделенных в рамках раздела 2.2 – малых, средних или крупных предприятий. Ожидаемые размеры убытков предприятий-заказчиков представлены в таблице 2.

Таким образом, при разработке методики важно учитывать не только показатель риска, то есть вероятность наступления неблагоприятного события, но и размеры последствий в результате реализации того или иного риска. Иными словами, если вероятность реализации конкретного риска велика, но размеры последствий незначительны для предприятия, в то время как последствия другого – пусть маловероятного – сценария весьма значительны, то, возможно, заказчику следует сосредоточить внимание на нейтрализации риска, ущерб от реализации которого больше.

Таблица 2 – Ожидаемые размеры убытков заказчиков услуг финансово-учетного аутсорсинга в случае реализации рисков

Группа предприятий	Наименование типа риска	Соотношение размера неблагоприятных последствий к годовому обороту предприятия, %
Малые предприятия	Страновой риск - St	0,02 %
	Риск «стратегии ухода» - Ex	9,7 %
	Риск искажения информации при передаче – Rel	4,3 %
	Риск разглашения данных, представляющих собой коммерческую тайну Cs	10,0 %
Средние предприятия	Страновой риск - St	0,1 %
	Риск «стратегии ухода» - Ex	10,4 %
	Риск искажения информации при передаче – Rel	6,6 %
	Риск разглашения данных, представляющих собой коммерческую тайну - Cs	23,7 %
Крупные предприятия	Страновой риск - St	3,8 %
	Риск «стратегии ухода» - Ex	8,1 %
	Риск искажения информации при передаче – Rel	7,2 %
	Риск разглашения данных, представляющих собой коммерческую тайну - Cs	34,3 %

По мнению большинства специалистов в области финансово-учетного аутсорсинга, решающим этапом формирования условий сотрудничества между поставщиком и потребителем аутсорсинговых услуг является заключение договора. Возможности минимизации ущерба от наступления возможных неблагоприятных событий (рисков) устанавливаются сторонами именно на этом этапе. При этом доминирующая среди научных исследований по данной тематике логика разработки методики заключения контракта предполагает выделение рекомендаций для каждой из сторон исходя из своего рода «идеальных условий» – отдельно цели, которые необходимо достичь аутсорсеру в

результате подписания договора, и отдельно соответствующие цели для заказчика услуг [4].

Наш подход к разработке методики нейтрализации, предупреждения рисков на начальном этапе основывается на идее несовершенства условий, в которых заключается контракт. Любой гражданско-правовой договор представляет собой выражение баланса интересов, и ни одна из сторон не в состоянии достичь осуществления полного перечня целей, которые перед ней ставятся. Нами предлагается выявить в каждом конкретном, уникальном случае, те риски, на управление которыми в первую очередь следует обратить внимание каждой из сторон – на начальном этапе – при заключении договора.

1. Как аутсорсеру, так и заказчику необходимо изначально определить для себя некоторый «круг рисков» (табл. 1) и меры нейтрализации в отношении каждого из рисков. Этот список может различаться в зависимости от конкретной ситуации: к примеру, для заказчика, ведущего свою финансово-хозяйственную деятельность исключительно на территории своего государства, страновой риск отсутствует.

2. Следует позиционировать риски по их принадлежности к группам («исчезающие», «снижающиеся», «возникающие» и «увеличивающиеся»), имея в виду ограничения возможности управления рисками: управлять возможно только возникающими или увеличивающимися рисками. Оказание услуг аутсорсинга способствует снижению ряда рисков для каждой из сторон (например, для аутсорсера снижаются риски неполучения количества заказов, необходимого в его деятельности). При этом в отношении ситуаций, связанных с исчезающими или снижающимися рисками, другая сторона по договору не имеет никаких обязательств и, следовательно, посредством внесения каких-либо условий в договор управлять данными рисками не представляется возможным.

3. Целесообразно получить экспертные оценки (по возможности – достоверные) вероятности наступления неблагоприятных событий – показатели рисков, выделенных на предыдущем этапе, выделить наиболее и наименее вероятные неблагоприятные события.

4. Следует выявить вторичные риски, связанные с наиболее вероятными первичными рисками, выделенными на предыдущем этапе. Например, ранее было показано, что в 43,5% случаев, когда аутсорсер приобретает недостаточное количество постоянных клиентов ( $F_0$ ), для него не находит реализации риски, связанные с персоналом ( $S_f$ ). Если предположить, что получение недостаточного количества заказов весьма вероятно для поставщика услуг аутсорсинга, то с вероятностью, близкой к 0,435, у него не возникнет проблемных вопросов, связанных с персоналом, ввиду его низкой загрузки. Учет этих рисков стоит включить в анализ и заказчику услуг, поскольку при достаточно низкой нагрузке на персонал аутсорсера, исходя из других закономерностей, выявленных в данном параграфе, снижаются также риски совершения аутсорсером ошибки при выполнении финансово-учетных функций или незавершения работы в установленный срок.

5. Необходимо определить размеры возможных последствий неблагоприятных событий в отношении выявленных ранее рисков в соответствии с масштабами предприятия.

6. Наконец, следует сопоставить показатели рисков и соответствующие последствия их реализации. Наиболее приоритетными в отстаивании при заключении договора должны стать условия, связанные с наиболее вероятными рисками и наибольшими размерами последствий. Однако ситуация, когда эти две характеристики совпадают для конкретных неблагоприятных сценариев, встречается достаточно редко.

Как правило, и заказчику, и аутсорсеру приходится выбирать между маловероятным событием со значительными последствиями и весьма

вероятным – со сравнительно небольшими размерами последствий его наступления. В этом случае следует руководствоваться логикой взаимной обусловленности рисков финансово-учетного аутсорсинга. Иными словами, прослеживая закономерности, возникающие при реализации рисков, мы можем выявить риски, в отношении которых последствия их реализации значительны, а вероятность наступления события, по оценкам, мала, но однако которые, в связи с обстоятельствами конкретного договора, связаны с рисками, вероятность реализации которых велика.

Таким образом, применение предложенной методики состоит из этапов:

1. Определение состава рисков для данной конкретной ситуации, определение мер нейтрализации каждого из них.

2. Выделение из общего состава рисков всех типов, относящихся к группам «возникающих» и «увеличивающихся» в результате применения аутсорсинга.

3. Получение экспертных оценок показателей рисков, выделение наиболее и наименее вероятных событий, относящихся к отобранным типам рисков.

4. Выявление предполагаемых рисков, связанных с наиболее вероятными рисками, выделенными на предыдущем этапе.

5. Определение размеров возможных последствий неблагоприятных событий в отношении выявленных ранее рисков в соответствии с масштабами предприятия.

6. Сопоставление показателей рисков и соответствующих последствий их реализации.

7. Выделение условий договора, наиболее приоритетных в отстаивании, связанных с наиболее вероятными рисками и наибольшими размерами последствий.

Если выбор по условиям пункта 7 невозможен, следует выбирать риски, в отношении которых последствия их реализации наиболее значительны, а вероятность наступления события, по оценкам, мала, но которые, в связи с обстоятельствами конкретного договора, связаны с рисками, вероятность реализации которых велика.

При помощи предложенной методики становится возможным с учетом «несовершенства» условий заключения договора определять приоритеты каждой из сторон в том, что касается рисков и возможных последствий их реализации.

### Литература

1. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 270 с.
2. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Бравар Жан-Луи, Морган Роберт. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
3. Outsourcing in Financial Services. The Joint Forum. – Basel Committee on Banking Supervision. Bank for international settlements. February 2005 [Electronic resource]. URL: <http://www.bis.org/bcbs/jointforum.htm>.
4. Коуз Р. Фирма, рынок и право. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 192 с.