

Идентификация рисков аутсорсинга

Дорожкина Е.Е., главный бухгалтер, ООО «Мобильная реклама», г. Москва,
dekevg@gmail.com.

Аннотация. Аутсорсинг находит широкое применение в практике российских компаний, но определенное негативное отношение к такой технологии еще не преодолено. Причинами такого отношения к новой технологии ведения бизнеса являются неправильное применение и непонимание концепции аутсорсинга, преследование личных интересов менеджерами компаний, отсутствие оценки рисков аутсорсинга. Примеры эффективного аутсорсинга показывают, что сама технология не создает условий для провалов в деятельности организаций, но зависит от «человеческого фактора», эффективности менеджмента и качественного обоснования условий применения технологии.

В статье, на основе анализа заинтересованных сторон, проведена идентификация рисков аутсорсинга: выявлены стейкхолдеры процесса передачи функций, оценены их интересы в результатах реструктуризации компании, выявлены формируемые их действиями риски для участников проекта аутсорсинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, риски, идентификация, риск-менеджмент, заинтересованные стороны.

Identification of risks of outsourcing

Dorozhkina E.E., Chief Accountant, LLC «Mobilnay reklama», Moscow,
dekevg@gmail.com

Annotation. Outsourcing is widely used in the practice of Russian companies, but a certain negative attitude to this technology has not yet been overcome. The reasons for this attitude to the new technology of doing business are the misuse and misunderstanding of the concept of outsourcing, the pursuit of personal interests by company managers, the lack of an assessment of the risk of outsourcing. Examples of effective outsourcing show that the technology itself does not create conditions for failures in the activities of organizations, but depends on the "human factor", the effectiveness of management and the qualitative justification of the conditions for the application of technology.

In the article, on the basis of stakeholder analysis, the risks of outsourcing were identified: the stakeholders of the transfer process were identified, their interests were evaluated in the restructuring results of the company, the risks formed by their actions for the outsourcing project participants were revealed.

Keywords: outsourcing, risks, identification, risk management, stakeholders.

Аутсорсинг находит широкое применение в практике российских компаний. Достаточно полно разработаны методические основы аутсорсинга [4, 6], разработаны принципы и критерии эффективности аутсорсинговых отношений. В настоящее время развиваются исследования отраслевых особенностей и специфики аутсорсинга [например, 7, 9].

В технологиях аутсорсинга исследователи видят механизм принятия стратегических решений [9], эффективный механизм реструктуризации компаний [6], путь снижения воздействия рисков [8], а также традиционные снижение себестоимости продукции и повышение качества. Несмотря на явные преимущества аутсорсинга, в деловой среде не изжито негативное мнение, что аутсорсинг это – «некая химера, которая отбирает работу, разрушает карьеры и приносит огромные барыши безымянным компаниям. Одним словом, это нехорошо»¹. Причинами такого отношения к новой технологии ведения бизнеса

¹ Бравар, Жан-Луи, Морган, Роберт. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений – Пер. с англ., - Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2007. – стр. xiii

являются неправильное применение и непонимание концепции аутсорсинга, преследование личных интересов менеджерами компаний, отсутствие оценки рисков аутсорсинга. Примеры эффективного аутсорсинга показывают, что сама технология не создает условий для провалов в деятельности организаций, но зависит от «человеческого фактора», эффективности менеджмента и качественного обоснования условий применения технологии.

Серьезным препятствием для развития аутсорсинга является слабое исследование рисков самой технологии и механизмов управления ими, хотя в большинстве источников риски, так или иначе, рассматриваются. Риск – менеджмент также исследован достаточно хорошо, а основные теоретические подходы широко представлены в литературе [2, 3, 5]. В России действует стандарт менеджмента рисков². Также определены основные этапы риск-менеджмента и их основные характеристики.

Специфика управления рисками аутсорсинга обусловлена двойственностью процесса: с одной стороны – компания, которая передает отдельные функции на аутсорсинг, с другой – компания-аутсорсер, которая принимает передаваемые функции. Теоретически, аутсорсинг должен быть взаимовыгодным проектом. Поэтому и управление рисками должно учитывать интересы обеих сторон.

Первым шагом управления рисками является их идентификация. Для аутсорсинга риски можно идентифицировать по каждому этапу риск-менеджмента, но начинать лучше всего с этапа проектирования процесса, включающего всех участников аутсорсинга. Выявленные таким образом риски будут воздействовать на всех участников и в значительной степени проявляться на последующих этапах. В дальнейшем выявленные риски можно детализировать по каждому этапу риск – менеджмента, а также для каждого участника процесса. Идентификацию рисков целесообразно основывать на анализе заинтересованных сторон, что позволит выявить те риски, которые

² ISO 31000:2009. Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания // ISO. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=43170 (дата обращения 11.07.2017)

прямо воздействуют на участников аутсорсинга.

К заинтересованным сторонам (стейкхолдерам) относят все группы, которые заинтересованы в результатах работы организации, независимо от того, каковы интересы для них предпочтительны, положительные или отрицательные. Важность учета мнений и действий заинтересованных сторон заключается в том, что такие стороны могут активно влиять на весь процесс и определять его эффективность. Нами определены следующие стороны, заинтересованные в результатах аутсорсинга (рисунок 1).

Оценим возможные действия заинтересованных сторон и формируемые при этом риски (табл. 1).

Акционеры. Эта группа заинтересованных лиц осуществила инвестиции, предоставив компании на выгодных условиях значительную часть необходимого ей капитала, но от них не зависит, как этот капитал будет, в конечном счёте, использован.

Акционеры принимают на себя наибольшие риски по сравнению с другими участниками корпоративных отношений, но их претензии при ликвидации компании удовлетворяются в последнюю очередь. Акционеры также могут быть представлены разными заинтересованными группами, поведение которых будет существенно различаться. Собственники предпринимательского характера, в том числе индивидуальные, заинтересованы в прибыльной деятельности корпорации, в укреплении её долгосрочных позиций на рынке, и стремятся непосредственным образом участвовать в процессах управления компанией. Для акционеров – банков коммерческие отношения с корпорацией гораздо выгоднее, чем получаемые дивиденды. Такие собственники заинтересованы в развитии коммерческих отношений с компанией, в повышении её устойчивости на рынке, а не в повышении финансовой эффективности. Если группа акционеров представлена институциональными инвесторами, то главным интересом является повышение курсовой стоимости акций компании, что требует роста финансовых показателей. Акционеры могут получить доход от компании в форме

дивидендов и при продаже акций при их высокой котировке. Они склонны поддерживать решения, которые ведут к получению высоких прибылей.

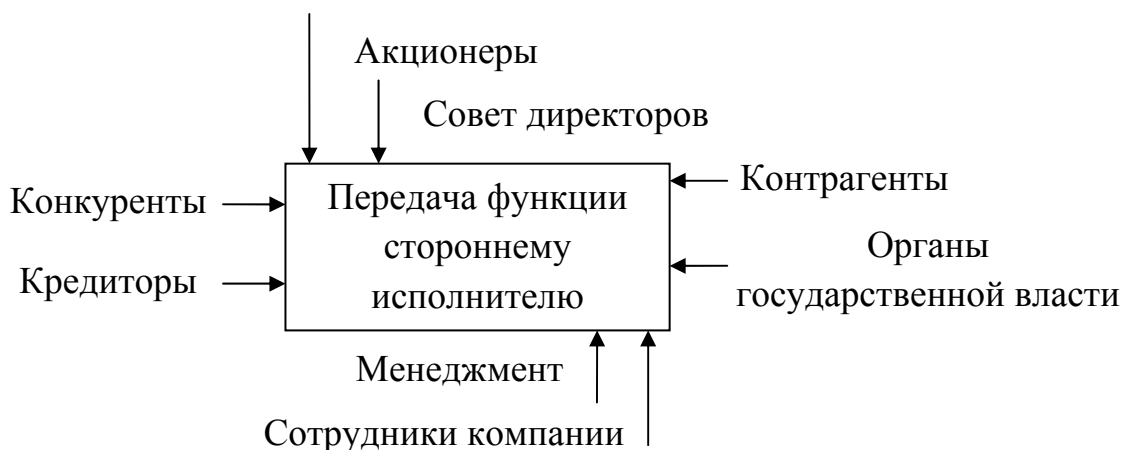


Рис. 1 – Стороны, заинтересованные в результатах передачи функций стороннему исполнителю

Таблица 1

Риски стадии проектирования аутсорсинга

Заинтересованные группы	Риски аутсорсинга
Акционеры	Риск выхода инвестора из бизнеса
Совет директоров	Возможное вмешательство в процесс аутсорсинга; Давление на менеджмент; Неполный учет возможных рисков; Риск недооценки стратегической важности процесса передаваемого на аутсорсинг.
Менеджмент	Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга Неверная оценка возможностей рынка услуг, передаваемых на аутсорсинг. Риск мошеннических действий.
Сотрудники компании	Риск саботажа работ по передаче функций стороннему исполнителю.
Внешние консультанты	Риск утечки информации Риск некорректного выполнения обоснования эффективности аутсорсинга Неполный учет возможных рисков.
Контрагенты	Риск отказа получения результатов процесса передаваемого на аутсорсинг
Органы государственной власти	Создание условий, препятствующих процессу аутсорсинга
Конкурененты	Риск действий, препятствующих передаче функций, и снижения эффективности проекта.

Акционеры не взаимодействуют непосредственно с менеджментом компании, а с другими заинтересованными группами их контакты очень слабы. Они могут лишь воздействовать на менеджмент компании путем голосования на общем собрании акционеров по вопросам выбора состава совета директоров и одобрения/неодобрения деятельности руководства компании. Акционеры обеих компаний, несогласные с условиями выведения стратегических процессов на аутсорсинг, могут выступить против аутсорсинга путем голосования на общем собрании акционеров; выдвижения требований обязательного выкупа акций³; а также продажей собственных акций сторонним инвесторам.

Главным интересом акционеров в результатах деятельности компании является размер получаемых дивидендов. Если акционеры, особенно миноритарные, сочтут, что передача функций стороннему исполнителю снизит эффективность компании, то они могут выйти из бизнеса.

Совет директоров. Главная идея в деятельности совета директоров – сформировать орган управления, включающий как менеджеров компании, так и лиц, свободных от коммерческих, деловых, родственных и других взаимоотношений с корпорацией и обладающих определённым уровнем знаний о её деятельности. Этот орган должен осуществлять надзорные функции от имени владельцев компании. Совет директоров является ядром корпоративного управления. От состава и дееспособности совета зависят стратегическое развитие компании и эффективность контроля менеджмента. Ключевой вопрос обеспечения эффективной деятельности совета директоров заключается в соблюдении равновесия между различными категориями членов совета, в подотчетности и невмешательстве в текущую деятельность менеджмента. Согласно российскому законодательству, совет директоров должен одобрить реструктуризацию компании в форме передачи процесса на аутсорсинг, но не участвовать в самом проекте. Основными рисками аутсорсинга, формируемыми

³ Условия возникновения права требования обязательного выкупа акций закреплены в Федеральном Законе №208 ФЗ «Об Акционерных обществах»

деятельностью совета директоров, следует признать недооценку стратегической важности для компании того процесса, который передается на аутсорсинг, давление на менеджмент с целью принятия определённых решений, а также неполный учет возможных рисков. Также возможен риск вмешательства в процесс передачи функций отдельных членов совета директоров, особенно если такие директора являются работниками компании (проявление личных интересов).

Менеджеры. Специфика их поведения обусловлена тем, что работа в компании является основным источником их дохода и требует приложения всех усилий. Менеджеры зависят от акционеров, представленных советом директоров, и заинтересованы в продлении контрактов на работу в компании. Менеджеры прежде всего заинтересованы в прочности своего положения, в устойчивости компании и снижении рисков воздействия непредвиденных обстоятельств. При принятии стратегических решений они склонны к установлению прочного долгосрочного баланса между риском и прибылью. Действия менеджеров могут формировать следующие риски для участников аутсорсинга.

- Неверная оценка возможностей рынка услуг, передаваемых на аутсорсинг. Переоценка возможностей рынка приведет к монополизации поставок продукции и услуг основной компании, и, как следствие, росту себестоимости продукции и снижению её качества.

- Сопротивление менеджеров компании передачи функций, как индивидуальное, так и групповое. При аутсорсинге часть менеджеров могут потерять работу в основной компании или перейти на работу в компанию аутсорсер, понести иные потери в зарплате, в иерархической структуре и пр. Одновременно у менеджеров компании – аутсорсера появляются перспективы повышения в должности, увеличения размеров компании, повышения значимости компании в региональной экономике.

- Участие в проекте передачи функций может вызвать у менеджеров неосознанное стремление зависить/занизить эффективность аутсорсинга, что

формирует риск, который редко учитывается руководством и акционерами.

– Серьезный риск могут сформировать мошеннические действия менеджеров обеих компаний, например, самовольный вывод активов в процессе аутсорсинга.

Сотрудники компании также могут понести потери в устойчивости своего положения, интенсивности работы, заработной плате: многие из них могут быть переведены в компанию – аутсорсер. Для снижения возможных негативных последствий личного плана, сотрудники также будут оказывать сопротивление переменам, вплоть до саботажа выполнения работ.

Контрагенты. Контрагенты – это поставщики/подрядчики и покупатели/заказчики, которые оказывает существенное влияние на сбытовую и закупочную политику компании. В первую очередь к партнерам компании необходимо отнести поставщиков сырьевых ресурсов и материалов, и потребителей продукции компании. Они заинтересованы в продолжении и развитии взаимодействия с корпорацией, в её платёжеспособности и устойчивости. Конфликт интересов с партнерами корпорации в процессе реорганизации может возникнуть в том случае, когда они, партнеры, несут значительные потери в гарантиях сбыта или поставок продукции. Процессы аутсорсинга могут привести к отказу традиционных партнеров корпорации от дальнейшего сотрудничества и предъявление требований к взысканию задолженностей. Фактически, контрагенты откажутся от получения результатов передаваемых на аутсорсинг функций.

Внешние консультанты. Данная сторона привлекается при необходимости получения дополнительной информации по отдельным аспектам аутсорсинга: финансовым, юридическим, производственным аспектам проекта. Консультанты по аутсорсингу, как и аудиторы проекта могут принести дополнительные риски получения необъективной информации по аутсорсингу, что может повлиять на эффективную реализацию всех дальнейших стадий проекта аутсорсинга. Ошибки при выборе консультантов могут повлечь утечку информации, неполный учет рисков и ненадлежащее обоснование

необходимости и эффективности аутсорсинга.

Органы государственной власти. Органы государственной власти должны контролировать соблюдение законов и способствовать сохранению социальной стабильности в регионе. В противном случае властные структуры могут создавать условия, препятствующие реструктуризации компании путем аутсорсинга.

Конкуренты. Конкурентам вряд ли понравится повышение эффективности компании путем аутсорсинга, что влечет рост её конкурентоспособности. Для затягивания и осложнения процесса аутсорсинга конкуренты могут организовать запросы и иные действия, осложняющие процесс передачи функций, а также либо предложить аутсорсеру свои, более выгодные условия.

Идентификация рисков аутсорсинга позволяет провести их декомпозицию по стадиям процесса передачи функций по различным признакам для определения механизмов снижения воздействия рисков на участников аутсорсинга.

Выводы.

Передача отдельных функций компании для их выполнения сторонними исполнителями формирует риски для всех участников аутсорсинга. Для идентификации таких рисков целесообразно применять анализ заинтересованных сторон. Наиболее тяжелые последствия могут повлечь риски ненадлежащего обоснования необходимости и эффективности аутсорсинга, сопротивление менеджеров и сотрудников компаний процессу реструктуризации. Идентификация рисков аутсорсинга позволит выработать меры по снижению негативного воздействия рисков.

Библиографический список

1. ISO 31000:2009. Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания // ISO. [Электронный ресурс]. Режим доступа – http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=43170 (дата обращения

11.07.2017)

2. Авдийский В.И., Безденежных В.М. Управление рисками в деятельности предприятия / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных. – М.: Альфа-М, 2013. – 386 с.

3. Альгин, А.П. Рискология и синергетика в системе управления / А.П. Альгин. – Петрозаводск, 2008. – 103 с.

4. Бравар, Жан-Луи, Морган, Роберт. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений – Пер. с англ., – Днепропетровск, Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288с.

5. Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения / В.М. Гранатуров. – М.: Дело и сервис, 2010.

6. Жданов, А.Ю. Аутсорсинг в практике российских компаний: Учебное пособие. – М.: ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», 2008. – 68с.

7. Куринов, С.М. Риск-ориентированная стратегия инновационного развития организаций на примере телекоммуникационной отрасли / С.М. Куринов. – М.: Студия «Этника», 2015. – 112 с.

8. Матаев, Т.М. Риски в сфере государственно-частного партнерства: Монография / Т.М. Матаев. – М.: МАКС Пресс, 2014. – 152с.

9. Петрова, И.В. Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия решений: Монография. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2014. – 108 с.