

Аутсорсинг аналитической деятельности как способ минимизации рисков стратегической устойчивости предприятия

© 2013 Григорьева Светлана Владиславовна

кандидат экономических наук

Поволжский государственный технологический университет
424000, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, пл. Ленина, д. 3
E-mail: center_audita@mail.ru

Рассматриваются концептуальные основы стратегического аутсорсинга, направленного на минимизацию рисков стратегической устойчивости предприятия.

Ключевые слова: риск, стратегическая устойчивость, аналитические процедуры, аутсорсинг.

Управлению рисками посвящено много нормативных документов (включая стандарты ISO), определяющих качество систем менеджмента предприятия. Стандарты должны выступать неотъемлемой частью качественного управления и принятия решений во всех сферах хозяйствования. Это касается и хозяйственной, и социальной, и природоохранной деятельности, что соответствует требованиям устойчивого развития предприятия.

Для применения эффективной системы управления рисками важно, чтобы на предприятии была создана корпоративная культура, видение миссии и стратегических целей развития всеми членами трудового коллектива. Можно выразиться и так, что управление рисками является делом каждого, поскольку работники на своих местах лучше понимают причины, вероятность возникновения и последствия риска.

К управлению рисками требуется комплексный подход. Это связано с тем, что предприятия в современных условиях сталкиваются с множеством различных рисков (политических, экономических, технологических, социальных, экологических), что не позволяет противостоять какому-либо отдельному риску без внимания к другим. Так возникает понятие “остаточный риск”, который может содержать в себе неидентифицированный риск¹.

Таким образом, управление рисками должно быть комплексным, определяться как непрерывный процесс с ориентацией на перспективу достижения стратегических целей. Только такой подход позволит достичь стратегических целей, сохранив тем самым стратегическую устойчивость предприятия.

Комплексный подход к управлению рисками требует постоянной оценки потенциальных рисков деятельности, обобщения результатов для выбора приоритетов в принятии управленческих

решений. Такой подход должен быть встроен в стратегию развития организации, как неотъемлемый элемент общей системы стратегического управления.

В стандартах по управлению рисками методы снижения риска называют *обработкой риска*. Так, в ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 записано, что “после завершения оценки риска принимают и выполняют одно или несколько решений об обработке риска, позволяющих изменить вероятность возникновения опасного события и/или его воздействие”².

Цель обработки рисков - изменение выявленных рисков для достижения целей развития предприятия. Процесс обработки рисков осуществляется непрерывно и влечет за собой изучение варианта обработки каждого риска до допустимого уровня остаточного риска. Он также включает в себя выбор и реализацию способа обработки рисков. Среди доступных вариантов обработки риска в ГОСТах приводятся способы избежания, принятия, изменения, распределения риска.

Методы обработки риска не являются взаимоисключающими, и многие риски требуют комбинацию методов.

Избежание риска. Способ предполагает, что если это возможно, то можно не приступать к деятельности, которая может оказаться рискованной, либо найти другой вариант достижения необходимого результата, который не влечет за собой риски. Это может быть связано с изменением бизнес-процессов, техническим переоснащением, совершенствованием систем управления и т.п.

Принятие риска. Если риска нельзя избежать или передать, его можно принять. Это может возникать, например, при получении инвестиционных или кредитных средств. Однако всегда нужно быть готовым реагировать на риско-

вые события, связанные с этим. При принятии риска на себя следует иметь в виду следующие возможные потери:

а) возможные потери постоянного характера, которые легко можно предвидеть. При этом часто повторяющиеся мелкие потери следует учитывать как нормативные и как оперативные расходы;

б) возможные потери, которые вызываются единичными статическими рисками, тоже следует выделять из предсказуемых потерь. Обычно такие риски несут значительный размер возможных потерь, но они не поддаются статистической оценке, поэтому могут управляться другими способами, отличными от «метода принятия риска на себя» (чаще всего страхованием)³.

Изменение риска. Данный способ направлен на изменение вероятности появления потенциальных негативных событий. Это может быть связано с издержками на предотвращение опасностей в деятельности предприятия. Это может снизить частоту проявления рисков и, соответственно, потерь предприятия. Уменьшить вероятность риска можно с помощью внедрения контроля качества процессов, технического аудита, соблюдения законодательства, обучения персонала, регулярного технического обслуживания техники.

Распределение риска. Этот способ обработки риска связан со страхованием, аутсорсингом, организацией совместной деятельности.

Ряд авторов расширяют классификацию методов обработки рисков, дополняя установленные в ГОСТах способы. Так, Е.Н. Станиславчик называет следующие способы избежания рисков⁴:

- ограничение концентрации риска осуществляется по нормативам максимального уровня заемных средств, минимуму высоколиквидных активов, периоду отсрочки платежей и лимитам товарных кредитов для каждого клиента;

- приемы хеджирования, страхования применяются в операциях с ценными бумагами;

- диверсификация и распределение риска состоят в одновременном использовании альтернативных возможностей для получения доходов (производство и коммерция, финансовые вложения) и участия в бизнесе (партнерство, кооперирование, аутсорсинг, косорсинг, лизинг, факторинг);

- минимизация предпринимательского риска достигается расширением источников сырья, ассортимента товаров, применением универсального оборудования, заключением долгосрочных договоров с партнерами;

- минимизация финансового риска состоит в соблюдении правил финансирования и конт-

роле коэффициентов финансовой устойчивости и ликвидности;

- минимизация риска инвестирования временно свободных средств достигается в процессе формирования портфеля инвестиций.

По сути представленная классификация повторяет методы обработки риска, указанные в ГОСТе.

Н.Н. Малашихина и О.С. Белокрылова называют четыре группы методов управления рисками:

- методы уклонения от риска;
- методы локализации риска;
- методы диссипации риска;
- методы компенсации риска⁵.

Первые три группы методов согласуются со стандартами управления рисками, но вызывает интерес последняя группа методов - методы компенсации риска. К ним авторы относят метод стратегического планирования деятельности и метод прогнозирования внешней экономической обстановки. В их книге указано, что полномасштабные работы по стратегическому планированию, которым обычно предшествует изучение потенциала предприятия, могут снять большую часть неопределенности, а прогнозирование - разработать сценарии развития предприятия. Этот взгляд является очень важным, поскольку многие риски текущей деятельности возникают из-за отсутствия информации о будущем развитии предприятия.

Отсюда можно сделать обобщающий вывод, что **снижение риска деятельности может быть достигнуто наличием объективной информации о тенденциях и точности прогнозных оценок по изменению внешних условий развития предприятия.**

Риски стратегической устойчивости проявляются в длительном периоде времени и не должны определяться как дискретные события. Здесь речь идет о возникновении стратегических опасностей и угроз, поэтому методы обработки риска должны соответствовать динамике, в которой протекают процессы стратегического управления. Таким методам в большей степени соответствуют **методы распределения.**

Важно отметить, что риски стратегической устойчивости возникают в рамках предприятия из-за некомпетентности людей, что связано с недостаточной подготовкой специалистов экономических служб в области экономического анализа либо с отсутствием таких специалистов в организации⁶.

Таким образом, есть люди и есть основной источник рисков стратегической устойчивости. Но люди могут и управлять данными рисками, если создать для этого необходимые условия.

Здесь уместно вспомнить о таком способе распределения риска, как аутсорсинг.

Аутсорсинг представляет собой универсальный инструмент управления, поскольку его суть состоит в возможности передачи внешнему исполнителю некоторых функций организации как целиком, так и частично, как на продолжительный срок, так и на короткий период времени⁷.

Другое определение уточняет понятие “аутсорсинг”: передача на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами⁸. Передача исполнителю непрофильных функций позволяет предприятию сосредоточить внутренние ресурсы на достижение целевых установок. Аутсорсинг неосновных функций предприятия повышает качество и гибкость работы сотрудников. Появляется возможность сосредоточить свое внимание на более эффективном использовании материальных, финансовых и трудовых ресурсов, программах сокращения затрат, роста финансовых результатов. Это может повысить инвестиционную привлекательность предприятия и его конкурентоспособность. Аутсорсинг может устранить источники риска, что будет обеспечивать стратегическую безопасность предприятия.

В настоящее время выделено значительное количество видов аутсорсинга, но незаслуженно обходится стороной *стратегический аутсорсинг*. Именно такой вид аутсорсинга должен содействовать минимизации рисков, связанных с разработкой и реализацией стратегии. Однако концептуальные основы стратегического аутсорсинга пока не разработаны, в печати имеются лишь отдельные высказывания о необходимости такого вида.

В традиционном аутсорсинге сотрудничество сторон является статическим и неизменным, в то время как стратегический аутсорсинг основан на изменениях и непрерывной адаптации предприятия к меняющимся рыночным условиям. Его основная отличительная особенность заключается в долгосрочных отношениях, в которых стороны сосредоточены на выполнении стратегических задач предприятия. Поскольку отношения в данном случае развиваются в течение длительного времени, это приводит к усилению партнерских отношений предприятия-заказчика и аутсорсера.

Концептуально стратегический аутсорсинг можно рассматривать в следующих позициях:

- выбор аутсорсера;
- договор аутсорсинга;
- риски, связанные с аутсорсингом.

Выбор аутсорсера. Любое предприятие должно приспосабливаться к изменению окружающей среды. Оно сталкивается с множеством факторов экономического, технологического, социального, экологического характера, которые постоянно меняют траекторию развития предприятия и обуславливают риски деятельности. Чтобы нормально функционировать, предприятия должны постоянно корректировать свои стратегические установки и программы развития, чтобы в результате достичь выполнения стратегических целей. Нередко условия адаптации деятельности к внешней среде недооцениваются в силу недостаточности опыта и знаний у работников предприятия в части проведения прогнозных расчетов. Тогда появляется необходимость передать данные функции фирмам, которые имеют значительный опыт экономического анализа и прогнозирования тенденций экономического и технологического развития субъектов различного масштаба. Это и будет являться стратегическим аутсорсингом.

Для эффективного аутсорсинга взаимоотношения сторон должны развиваться в контексте стратегического развития организации. Это центральное звено в выборе аутсорсера. Достижение данной цели потребует, чтобы организация проанализировала свои возможности и определила функции, которые можно передать “на сторону”. Как только такие функции определены и согласованы с аутсорсером, начинается стадия договорных отношений.

Договор аутсорсинга. Ключевыми вопросами формирования стратегии являются планирование и прогнозирование, недостатки которых и создают угрозу стратегической устойчивости предприятия.

Передача части функций аутсорсеру позволит предприятию упростить работу в части разработки и реализации стратегии предприятия, а следовательно, и минимизировать риски деятельности.

Передача функций в аутсорсинг осуществляется посредством заключения договора между предприятием и аутсорсером о выполнении работ по экономическому анализу и прогнозированию, необходимых для эффективной реализации стратегии заказчика.

В соответствии с рисками стратегической устойчивости можно разделить аналитические процедуры, которые связаны с рисками между предприятием-заказчиком и аутсорсером, следующим образом (см. рисунок).

Предприятие, имеющее четкое представление о своих стратегических и тактических целях до начала взаимоотношений с аутсорсером, име-

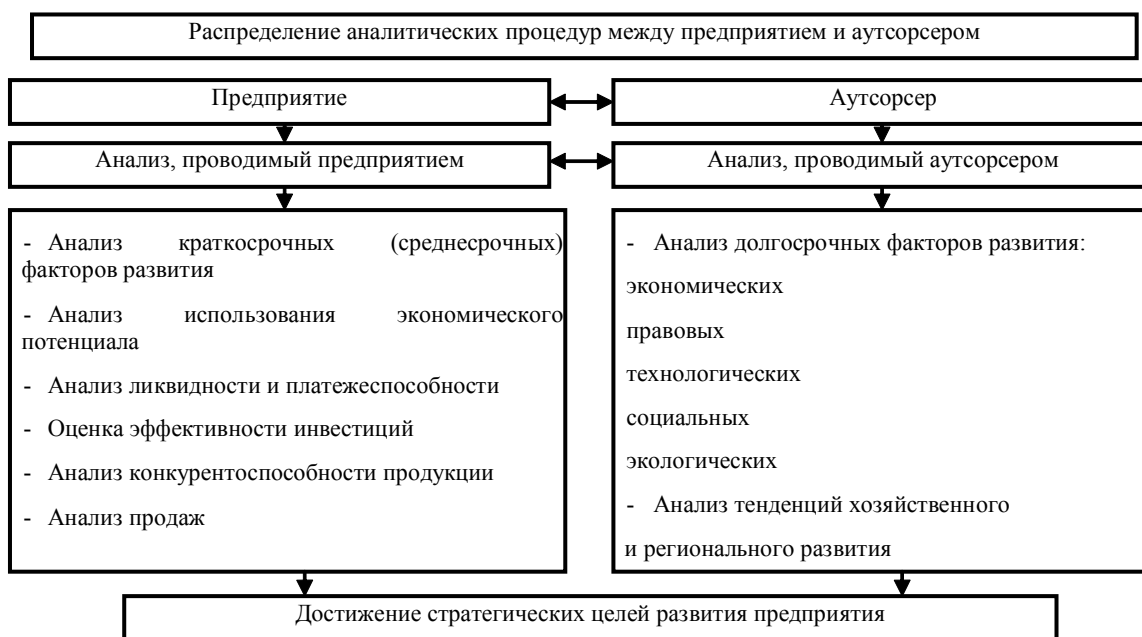


Рис. Распределение функций между предприятием и аутсорсером

ет больше возможностей на достижение хороших результатов. Оно также будет иметь возможность четко сформулировать цели аутсорсера и использовать их в качестве договорной основы отношений.

Правовых норм договорных отношений по аутсорсингу в Российской Федерации не установлено, поэтому специалисты считают, что основным источником правового регулирования передачи функций управления должны быть договорные нормы.

Успешная передача процессов на аутсорсинг возможна только при наличии надежного контроля и управления работами со стороны заказчика на всех стадиях сотрудничества. Важнейшим инструментом, без которого сложно реализовать практически любой аутсорсинговый проект, является система управления договором на всех уровнях - стратегическом, тактическом и операционном. На стратегическом уровне решение о целях и задачах проекта принимает руководство, оно поддерживает управление контрактом, контролирует основные результаты эффективности всего проекта. На тактическом уровне происходит оперативное управление услугами, контроль критериев эффективности отдельных услуг и процессов, решение текущих проблем. На этом уровне осуществляется взаимодействие между линейными руководителями компаний, менеджерами проекта с обеих сторон. Операционный уровень представляет собой пользователей услуг и непосредственных исполнителей работ⁹.

Ненадлежащие исполнение договора аутсорсинга влечет за собой риски.

Риски, связанные с аутсорсингом. При аутсорсинге предприятие существенно снижает риски деятельности. В то же время выполнение договора аутсорсинга может повлечь за собой риски, которые необходимо своевременно выявлять и устранять причины возникновения рисков события. К таким причинам могут относиться:

- нечетко определены цели реализации функций, переданных в аутсорсинг;
- работники аутсорсера не имеют достаточного опыта проведения работ по экономическому анализу и прогнозированию тенденций развития политических, экономических, технологических и других факторов;
- ошибочное экономическое обоснование текущей ситуации для решения задач аутсорсинга;
- недостаточный учет социальных и экологических факторов при обосновании устойчивого развития предприятия;
- недостаточно разработанный механизм обратной связи во взаимоотношениях аутсорсера и заказчика;
- недостаточный уровень защиты информации;
- наличие неидентифицированного риска при проведении аналитических процедур по оценке рисков.

Стратегический аутсорсинг является достаточно мощным инструментом для обеспечения стратегической устойчивости предприятия. Но для достижения эффективности его применения необходимо провести глубокую аналитическую и организационную работу, объективно оценить не только ожидаемые текущие результаты, но и дол-

госрочные последствия выполнения отдельных функций посторонними организациями - аутсорсерами.

¹ ISO 31000:2009 "Риск Менеджмент - Принципы и руководства".

² ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 "Менеджмент риска. Методы оценки риска".

³ *Ценина Т.Т., Ценина Е.В.* Управление рисками: учеб. пособие. СПб., 2013. С. 107.

⁴ *Малашихина Н.Н., Белокрылова О.С.* Риск-менеджмент: учеб. пособие. Ростов н/Д, 2004. С. 172.

⁵ *Станиславчик Е.Н.* Риск-менеджмент на предприятии: Теория и практика. М., 2002. С.52-53.

⁶ *Курбанов А.Х., Плотников В.А.* Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // *Управленческое консультирование*. 2011. □ 3. С. 123-131.

⁷ *Поздеев В.Л.* О стандартизации управления аналитическими рисками: концептуальный подход // *Вопросы экономики и права*. 2013. □ 3. С. 153-158.

⁸ *Ермошина Е.Л.* Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. URL : <http://www.audit-it.ru>.

⁹ *Любинский А., Афанасьев Н.* Советы по обходу "подводных камней" аутсорсинга // *Директор информационной службы*. 2009. □ 11.

Поступила в редакцию 04.09.2013 г.