

## РИСКИ ЗАКАЗЧИКА ПРИ ПЕРЕДАЧЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА НА АУТСОРСИНГ

*М.Е. ОРДЫНСКАЯ, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета и финансирования, Адыгейский государственный университет  
e-mail: marina26577@rambler.ru*

*Р.А. ТХАГАПСО, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, аудита и автоматизированной обработки данных, Кубанский государственный университет  
e-mail: rusjath@mail.ru*

*И.Г. ТХАРКАХОВА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета и финансирования, Адыгейский государственный университет  
e-mail: panzhenskaya1982@gmail.com*

*Д.И. ПОНОКОВА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета и финансирования, Адыгейский государственный университет  
e-mail: d-ponokova@mail.ru*

### Аннотация

Цель статьи — определение сущности, классификации, методов снижения и степени влияния на организацию бухгалтерского учета рисков, возникающих у заказчика при передаче учета на аутсорсинг.

На основе научных методов и экспертного опроса выделены критерии классификации и виды рисков у заказчика. Определены причины и последствия возникновения рисков, а также этапы управления ими и методы их снижения.

Практическое значение состоит в возможности использования материалов при разработке стратегии хозяйственной деятельности экономических субъектов.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, классификация рисков, виды рисков, внешний специалист, предприятие-заказчик, методы снижения рисков.

**DOI: 10.31429/2224042X\_2021\_64\_54**

Развитие и существование социально-экономической системы тесно переплетается с постоянным соотношением определенности и неопределенности условий хозяйствования, консерватизмом и инновационностью в деятельности субъектов хозяйствования. Изменение условий хозяйствования, трансформационные процессы в государстве, рост роли бухгалтерской информации для принятия управленческих решений, альтернативность бухгалтерского учета, необходимость определения путей соблюдения профессиональной этики и ее влияние на ответственность бух-

галтеров способствует возникновению ситуации неопределенности. Это, в свою очередь, порождает возникновение риска и необходимость определения методов его снижения [2].

По праву аутсорсинг называют находкой современного бизнеса. И здесь уместно обозначить классическое определение, которое дают российские специалисты [1]: под аутсорсингом подразумевают частичную либо полную передачу на сторону каких-либо компетенций в целях повышения качества и снижения издержек компании по отдельным структурным подразделениям. В российской практике наиболее часто встречается аутсорсинг бухгалтерских услуг.

Использование услуг внешних специалистов по ведению бухгалтерского учета на договорных условиях имеет как положительные, так и отрицательные моменты, которые, в частности, связаны с рисками деятельности, поскольку учетный процесс постоянно находится в условиях неопределенности. Следует отметить, что возникновение рисков при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг и их влияние на конечный результат деятельности предприятия повышают актуальность вопросов их идентификации, систематизации, оценки и определения методов снижения.

Возникновение рисков при ведении бухгалтерского учета внешними специалистами связано с существованием ситуации неопределенности, которая заключается в: а) наличии вариантов и необходимости выбора

одного из них при ведении бухгалтерского учета; б) невозможности четко предвидеть результат работы привлеченных внешних специалистов для ведения бухгалтерского учета; в) возможности разглашения коммерческой тайны; г) вероятности потери материальных, финансовых, трудовых ресурсов при привлечении внешних специалистов для ведения бухгалтерского учета и т. п. [5].

Существование значительного количества видов рисков и критериев их классификации обуславливают необходимость их изучения и выделения тех видов, которые возникают непосредственно при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг. Определение конкретных видов рисков в выбранной сфере исследования будет способствовать поиску и разработке соответствующих методов управления каждым из них, что является актуальной задачей.

Е. Крелл [6] выделяет следующие виды проблем (рисков), которые возникают у заказчиков услуг при ведении бухгалтерского учета внешними специалистами: сложность управления, внесение изменений в контракты, качество предоставляемых услуг, ограниченная прозрачность, утечка информации, отсутствие экономии на расходах, скрытые расходы, отсутствие гибкости, несовместимость подрядчика. Результаты его исследования свидетельствуют о том, что наибольшую долю занимают риски, связанные со сложностью управления и внесением изменений

в контракты (56 %). Риск сложности управления подразделением, не принадлежащим предприятию, связан прежде всего с отсутствием контроля менеджеров предприятия-заказчика за своевременностью и качеством предоставляемых внешними специалистами услуг.

Несмотря на то что сегодня авторами выделяется значительное количество рисков, которые возникают при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг, с целью облегчения определения их сущности, выделения и совершенствования классификационных признаков, нами были сгруппированы данные риски (табл. 1).

Исходя из изложенного, можно сделать вывод, что авторы уделяют значительное внимание определению различных видов рисков, которые возникают при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг.

Гипотеза исследования: эффективность функционирования системы бухгалтерского учета предприятия при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг зависит от адекватно принятой системы снижения рисков, созданной на основе усовершенствованной классификации рисков заказчика [2].

Задачи исследования:

- определить классификационные признаки и виды рисков, которые возникают у заказчика при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг;
- определить содержание, причины и по-

Таблица 1

Виды рисков, возникающие при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг, исследованные различными авторами

Виды рисков	Источник
Риск потери конфиденциальной информации	[3, 8]
Риск возникновения дополнительных расходов	[5—6]
Риск не получить желаемую экономию	[7—8]
Риск невыполнения договорных отношений и возникновения ответственности за ошибки исполнителя	[4, 13—14]
Риск воздействия субъективного фактора	[11]
Риск несоответствия стоимости услуг их качества	[12—13]
Риск не учета специфики деятельности заказчика	[14]
Риск потери интеллектуальной собственности и контроля над собственными ресурсами	[1, 15]
Риск сложности управления и отсутствия гибкости	[9—10]

следствия возникновения рисков заказчика при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг;

– охарактеризовать влияние рисков на организацию бухгалтерского учета у заказчика и основные этапы управления рисками.

Статья состоит из введения, обзора литературы, методов исследования, результатов исследования, их обсуждения и заключения.

Для достижения поставленной цели применен ряд общенаучных и специальных методов, среди которых прежде всего необходимо выделить методы логического сравнения и обобщения при анализе позиций исследователей; метод экспертного опроса. Основным методом исследования явился опрос экспертов в данной области исследования. Экспертам предлагалось на добровольной основе заполнить полуформализованную анкету с вопросами.

Благодаря методу экспертного опроса определены классификационные признаки и виды рисков, которые возникают у заказчика при передаче бухгалтерского учета на аут-

сорсинг; содержание, причины и последствия возникновения рисков заказчика при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг; влияние рисков на организацию бухгалтерского учета у заказчика и основные этапы управления рисками [16].

В опросе приняли участие эксперты в сфере бухгалтерского учета (22 чел.). К экспертам относили людей, профессиональная деятельность которых связана с вопросами бухгалтерского учета более 10 лет.

Все участники были предупреждены о целях проведения опроса и планировании организаторами исследования публикации результатов исследования в обобщенной форме.

С учетом наработок исследователей и ученых, а также результатов экспертного опроса нами разработаны классификационные признаки и дополнены виды рисков, которые возникают у заказчика при ведении бухгалтерского учета внешним специалистом (табл. 2).

Эксперты полагают, что определение последствий возникновения рисков заказчика

Таблица 2

Классификационные признаки (КП), виды и характеристика рисков, которые возникают у заказчика при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг

КП	Название риска	Характеристика риска	%*
1	2	3	4
1. Относительно деятельности заказчика	Операционный риск	Возникает вследствие людских, технических и технологических ошибок в процессе текущей деятельности предприятия	90,9
	Финансовый риск	Риск дополнительных расходов в результате изменения ценовой политики внешнего специалиста и штрафов как следствия его работы	95,5
	Риск контроля	Риск неэффективной организации системы внутреннего контроля для выявления ошибок и нарушений в ведении бухучета на договорных условиях	86,4
2. По уровню потери и искажения информации	Риск разглашения конфиденциальной информации	Риск потери информации, которая имеет ценность для заказчика, что может повлечь негативные результаты в процессе деятельности	81,8
	Риск потери документации	Возникает в результате ненадежной системы обмена документами между заказчиком и исполнителем	72,7
	Бухгалтерский риск	Вероятность искажения учетной информации и отчетности в результате использования альтернативных методик учета, преднамеренных или ошибочных действий исполнителя	86,4

1	2	3	4
3. По источнику возникновения	Субъективный риск	Риск связан с деятельностью участников договорных отношений	63,6
	Объективный риск	Риск, связанный с влиянием на процесс ведения бухучета внешних факторов, которые являются нерегулируемыми	63,6
4. По возможности предсказания	Прогнозируемый риск	Риск, связанный с циклическим развитием экономики, изменением стадий конъюнктуры рынка	77,3
	Непрогнозируемый риск	Риск, который возникает в результате наступления форс-мажорных событий	77,3

Примечание: составлено на основании экспертного опроса; \* — процент экспертных упоминаний.

при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг в соответствии с предложенными признаками классификации (табл. 3) позволит выбрать правильный и лучший метод управления каждым из них, разработать соответствующее документальное обеспечение.

Таблица 3

Последствия возникновения рисков заказчика при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг

Название риска	Последствия	%*
1	2	3
1. Операционный риск	Уничтожение, потеря информации о деятельности предприятия, снижение оперативности предоставления информации, потеря каналов связи	90,9
	Неправильная организация бухучета, возникновение ошибок при ведении бухучета	95,5
	Начисление штрафных санкций	86,4
	Возникновение расходов, связанных с гражданской, уголовной и административной ответственностью	81,8
2. Финансовый риск	Рост расходов у заказчика	72,7
	Значительное колебание цен и тарифов	86,4
3. Риск контроля	Неправильное принятие управленческих решений	63,6
	Непредоставление необходимой информации заинтересованным пользователям	63,6
4. Риск разглашения конфиденциальной информации	Использование конфиденциальной информации конкурентами	77,3
	Снижение конкурентоспособности предприятия	81,8
	Потеря ноу-хау	72,7
	Возникновение финансовых затрат	86,4
	Потеря клиентов	72,7
5. Риск потери документации	Неправильное и неоперативное отражение результатов деятельности в финансовой отчетности	77,3
	Предоставление недостоверной информации	86,4
6. Бухгалтерский риск	Принятие нерациональных решений заказчиком	90,9
	Потеря доверия к информации, отраженной в финансовой отчетности	68,2
	Потеря активов	95,5
7. Субъективный риск	Неполучение желаемого результата деятельности обеих сторон договора	86,4
	Асимметрия информации способствует невыполнению обязательств исполнителем	81,8

Окончание табл. 3

1	2	3
8. Объективный риск	Искажение учетных данных	72,7
	Неправильное принятие решений заказчиком	68,2
9. Прогнозируемый риск	Возможность возникновения со стороны исполнителя «ценового» шантажа	72,7
10. Непрогнозируемый риск	Непредвиденные убытки заказчика	81,8
	Дополнительные затраты на поиск нового исполнителя услуг по ведению бухгалтерского учета	68,2

Примечание: составлено на основании экспертного опроса; \* — процент экспертных упоминаний.

По мнению экспертов, необходимость или опосредованным влиянием каждого из определения методов снижения рисков при упомянутых рисках на организацию бухгалтерского учета на предприятии-заказчике специалистом определяется также прямым (табл. 4).

Таблица 4

Влияние рисков на организацию бухгалтерского учета у заказчика

Название риска	Влияние на организацию бухгалтерского учета	%*
1	2	3
1. Операционный риск	Необходимость усовершенствования договорной политики заказчика, показателей внутренней отчетности, характеризующих договорной процесс в части ведения бухгалтерского учета	90,9
	В условиях использования компьютеризированной формы ведения бухгалтерского учета необходимо обеспечить согласованность программного обеспечения заказчика и исполнителя	77,3
2. Финансовый риск	В учетной политике необходимо предусмотреть порядок отражения в учете возможных расходов заказчика в случае изменения ценовой политики исполнителя	86,4
3. Риск контроля	Определение ответственного лица (работника предприятия-заказчика), которое будет контролировать процесс передачи и получения информации от исполнителя, своевременность и полноту предоставленных услуг	81,8
	Разработка должностной инструкции и закрепление соответствующих прав, обязанностей и форм ответственности	63,6
4. Риск разглашения конфиденциальной информации	Организация постоянного контроля за выполнением политики информационной безопасности	86,4
	Договорное урегулирование ответственности за разглашение коммерческой тайны	72,7
	Необходимость усовершенствования административных мер защиты информации	63,6
5. Риск потери документации	Определение ответственных лиц за создание, проверку, обработку, передачу и хранение документации на предприятии и закрепление их перечня во внутренних распорядительных документах	95,5
	Обязательная разработка и согласование между заказчиком и исполнителем графика документооборота	81,8
	Определение порядка отчетности исполнителя перед заказчиком	72,7
6. Бухгалтерский риск	Согласование с заказчиком всех положений учетной политики, порядка разработки Приказа об учетной политике и всех необходимых приложений к нему	86,4



1	2	3
7. Субъективный риск	В договоре следует предусмотреть ответственность привлеченных для ведения учета внешних специалистов	72,7
8. Объективный риск	При разработке учетной политики заказчика необходимо учитывать изменения внешней среды и их влияние на хозяйственную деятельность	77,3
9. Прогнозируемый риск		
10. Непрогнозируемый риск		

Примечание: составлено на основании экспертного опроса; \* — процент экспертных упоминаний.

Данные, отраженные в табл. 3, свидетельствуют, что каждый из приведенных рисков может повлечь негативные последствия для предприятия заказчика, вследствие чего насущным и актуальным вопросом становится организация системы управления рисками, в соответствии с которой основные этапы процесса управления риском приведены в табл. 5.

Качественную оценку идентифицированных рисков эксперты предлагают рассматривать в разрезе расчета утраченной выгоды из-за возможных допущенных ошибок исполнителем. То есть идентифицированные виды рисков расположатся по степени их влияния на конечный результат деятельности предприятия.

При количественной оценке рисков, возникающих в процессе взаимодействия

заказчика и исполнителя, эксперты считают целесообразным использовать метод экспертных оценок [9]. Использование данного метода позволит исключить варианты сотрудничества с внешними специалистами со значительным уровнем неопределенности. Для получения детальной характеристики рисков, которые могут возникнуть в процессе оказания услуг по ведению бухгалтерского учета, эксперты разрабатывают перечень вопросов для опроса предприятий-исполнителей. Основными из этих критериев могут быть: а) наличие разработанных схем процесса обмена информацией между заказчиком и исполнителем; б) порядок обработки, хранения и передачи документов заказчика; в) наличие опыта ведения бухучета на предприятиях соответствующей отрасли; г) наличие до-

Таблица 5

## Основные этапы управления рисками и их характеристика

Название этапа	Характеристика	Порядок выполнения
1. Идентификация риска	Установление перечня основных видов рисков	Определяется перечень систематических рисков предприятия, которые не зависят от функционирования предприятия
2. Качественная оценка риска	Группирование рисков по степени их влияния на конечный результат	Определяется влияние объективных и субъективных факторов на размер идентифицированных рисков. Указанные виды рисков расположатся по степени их влияния на результат деятельности
3. Количественная оценка риска	Оценка вероятности наступления и последствий риска	Используются статистические, эвристические (методы экспертных оценок) или аналитические методы для оценки вероятности возникновения потерь и определение их величины
4. Выбор методов снижения риска	Определение методов избежания или минимизации риска	Выбираются методы оптимизации рисков (внешние: распределение риска, страхование; внутренние: лимитирование, диверсификация, создание резервов, получение дополнительной информации)

Примечание: составлено на основании экспертного опроса.

говора страхования рисков исполнителя; д) уровень обеспеченности исполнителя компьютерной техникой и программным обеспечением для ведения бухгалтерского учета и др. [18—19]. По результатам опроса каждый критерий подлежит оценке с использованием метода рангов. При этом методе эксперты оценивают важность каждого элемента по шкале относительной значимости в диапазоне: 0—1, 0—10, 0—100. Этот метод позволяет оценить не только приоритетность определенного критерия, но и степень его весомости. Затем происходит ранжирование данных критериев и определение степени влияния соответствующего вида риска на результат деятельности предприятия-заказчика [20].

По результатам оценки рисков определяются основные методы их снижения. В соответствии с приведенной классификацией и сущностью рисков эксперты считают целесообразным использовать следующие методы их снижения: распределение риска — частичное переложение на исполнителя ответственности за риск, получение дополнительной информации (при наличии неточностей); передача риска — полная или частичная передача ответственности (на основе договора) по уменьшению рисков и нейтрализации их негативных последствий исполнителю или страховой компании [17]. Каждый из рассмотренных методов управления рисками имеет собственные преимущества и недостатки, и использование каждого из них зависит от вида и уровня риска.

В настоящее время финансовый и бухгалтерский аутсорсинг становится все более популярным в мировой практике. Так, согласно годовому отчету по финансовому и бухгалтерскому аутсорсингу — 2018, подготовленному исследовательской компанией Everest Group, мировой рынок аутсорсинга в области финансов и бухгалтерского учета в 2017 г. продемонстрировал уверенный рост от 8 до 10 %, достигнув годового объема в 6,4 млрд дол. Это свидетельствует о том, насколько предприятия и фирмы уверены в устойчивости этой отрасли [5].

Опрос Client Accounting Services (CAS) 2018 г., проведенный Bill.com и CPA.com, в ходе которого было опрошено 1 700 малых и средних фирм (МСП), и выяснилось, что компании, которые передали свои бухгалтерские услуги сторонним организациям, сообщили об увеличении прибыли (28 %) и выручки (23 %). Около 80 % клиентов CAS говорят, что у них есть больше времени, чтобы сосредоточиться на своем бизнесе, 68 % компаний, передающих бухгалтерский учет на аутсорсинг, сообщили, что бухгалтерский учет стал проще и эффективнее благодаря аутсорсингу. Примерно 30 % компаний, передающих бухгалтерский учет на аутсорсинг, получали советы от своих бухгалтерских фирм, которые помогли им увеличить прибыль. Тот же процент чувствует себя более подготовленным к принятию деловых решений [9].

Российские компании также все чаще передают расчет заработной платы и бухгалтерский учет профессиональным поставщикам услуг. По данным крупнейшего российского рейтингового агентства RAEX, рынок бухгалтерского аутсорсинга в 2019 г. вырос на 12 % [22]. Как показывают данные портала Statista [21], в 2019 г. ведущей компанией в области бухгалтерского аутсорсинга в России была компания «СберРешения» с годовым оборотом более 1,6 млрд р. На втором месте — BDO Unicon Outsourcing, оборот которого превышает 1,3 млрд р. Schneider Group, Unistaff Payroll Company и RN-Uchet также вошли в десятку ведущих компаний, предоставляющих бухгалтерские услуги предприятиям в России.

В заключение исследования можно сделать следующие выводы.

Отсутствие единого подхода к определению критериев классификации рисков у заказчика при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг обусловило необходимость осуществления научного обоснования классификации данных рисков.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что эффективность функционирования системы бухгалтерского учета

предприятия существенно зависит от адекватно принятой системы снижения рисков. Совершенство этой системы в бухгалтерском учете, которую должна разработать бухгалтерская служба каждого хозяйствующего субъекта, в значительной мере зависит от выбора инструментов оценки рисков и методов их учета в текущей хозяйственной деятельности. В процессе формирования таких систем следует совместить контроль за уровнем рисков в бухгалтерском учете с анализом финансовых результатов предприятия, разработав адекватный аналитический инструментарий.

Перспективой дальнейших исследований может стать анализ рисков исполнителя при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг, а также разработка программы управления рисками, которые возникают при передаче бухгалтерского учета на аутсорсинг.

### Библиографический список

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2020.
2. Боркова Е.А., Манжукова Д.Т., Медведева Н.Д. Анализ развития IT-аутсорсинга в России с учетом рисков его использования // Петербургский экономический журнал. 2019. № 3.
3. Власова Н.В., Горбатенко Е.Н., Новокупова И.Н. Построение эффективной системы бизнес-процессов предприятия через механизм аутсорсинга // Фундаментальные исследования. 2015. № 10-1.
4. Лукошевичус Г.А. Риски и преимущества кадрового аутсорсинга // Научное обозрение. Сер. 1. Экономика и право. 2016. № 6.
5. Митюшинова А.И., Козловский А.В. Риск-менеджмент в инвестиционно-строительной деятельности // Экономика и предпринимательство. 2021. № 7 (132).
6. Accounting outsourcing market trends in Russia. URL: <https://schneider-group.com/en/news/accounting-outsourcing-market-trends-in-russia>.
7. Amaka E.M., Alio F. Outsourcing Accounting Functions: Risks and Benefits // International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR). 2020. Vol. 4 (10).
8. Aman A. Managing Relational Risks in Accounting Outsourcing: Experiences of Small Firm // World Applied Sciences Journal. 2011. Vol. 15 (1).
9. Desai R.V. Finance And Accounting Outsourcing: Three Studies Related To The Ethical And Economic Dimensions Of Accounting Outsourcing // Electronic Theses and Dissertations, 2004—2019. 2007. URL: <https://stars.library.ucf.edu/etd/3138>.
10. Elharidy A.M., Nicholson B., Scapens R. The embeddedness of accounting outsourcing relationships // Qualitative Research in Accounting & Management. 2013. Vol. 10 (1).
11. Espenlaub S., Nicholson B., Jones J. Transaction costs and control of outsourced accounting: case evidence from Britain and India // Management and Accounting Research. 2006. Vol. 17 (3).
12. Everaert P., Sarens G., Rommel J. Using Transaction Cost Economics to explain outsourcing of accounting // Small Business Economics. 2010. Vol. 35 (1).
13. Gilley K.M., Rasheed A. Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance // Journal of Management. 2000. Vol. 26 (4).
14. Hafeez A., Andersen O. Factors Influencing Accounting Outsourcing Practices among SMEs in Pakistan Context: Transaction Cost Economics (TCE) and Resource-Based Views (RBV) Prospective // International Journal of Business and Management. 2014. Vol. 9 (7).
15. Höglund H., Sundvik D. Financial reporting quality and outsourcing of accounting tasks: Evidence from small private firms // Advances in accounting. 2016. Vol. 35.
16. Kamyabi Y., Devi S. Outsourcing of accounting functions in the context of SMEs in emerging economies: Transaction cost economics perspective // Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 2011. Vol. 5 (11).
17. Krell E. Finance and accounting outsourcing: making an informed decision // CMA Management. 2007. Vol. 81 (7).
18. Lamminmaki D. Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry // Management Accounting Research. 2008. Vol. 19.
19. Leading accounting outsourcing firms in



Russia 2019, by turnover. URL: <https://www.statista.com/statistics/1023133/russia-leading-accounting-outsourcing-firms-by-turnover>.

20. *Narvas J.M.* 4 Reasons for Finance and Accounting Outsourcing in 2019. URL: <https://www.dvphilippines.com/blog/4-reasons-for-finance-and-accounting-outsourcing-in-2019>.

21. Nearly 80 Percent of Companies That Outsource Accounting Are Likely to Refer Their Accountants, According to New Survey From Bill.

com and CPA.com. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20180724005571/en/80-Percent-Companies-Outsource-Accounting-Refer-Accountants>.

22. Obtaining assurance for financial statements audits and control audits when aspects of the financial reporting process are outsourced / J. Bierstaker [et al.] // *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2013. Vol. 32.