

С. О. Календжян, С. Е. Золотарева

# Организация и управление финансовым аутсорсингом

---

**Светлана Евгеньевна Золотарева  
Сергей Оганович Календжян  
Организация и управление  
финансовым аутсорсингом**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55847525](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55847525)*

*SelfPub; 2020*

### **Аннотация**

В книге систематизирована история финансового аутсорсинга в России и за рубежом, описаны методы и модели, способы ценообразования и алгоритм выбора поставщика услуг. Впервые предложен вариант многоуровневой структуры услуг финансового аутсорсинга, основанный на возможности комбинирования элементов разных уровней для всестороннего удовлетворения нужд заказчиков. Обозначены важные аспекты договора между заказчиком и исполнителем, описаны процессы оказания услуг. Впервые управление отношениями в процессе действия аутсорсингового договора рассмотрены с точки зрения теории делегирования полномочий и ответственности. Подробно освещены вопросы обучения и этики оказания услуг, а также перспективы развития финансового аутсорсинга в России и за рубежом. Рекомендовано к изданию кафедрой корпоративного управления ВШКУ РАНХ и ГС.

# Содержание

Введение	5
Глава 1. Финансовый аутсорсинг: краткая история, особенности, структура и модели оказания услуг	10
1.1. Краткая история аутсорсинга	10
1.2. Структура и модели услуг финансового аутсорсинга	21
1.3. Сильные и слабые стороны модели финансового аутсорсинга	39
Конец ознакомительного фрагмента.	77

**Российская академия народного  
хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации**

**Высшая школа корпоративного управления**

Книга рекомендована к изданию кафедрой корпоративно-  
го управления Высшей школы корпоративного управления  
РАНХ и ГС

Научный редактор: д.э.н., профессор, Дуканич Л. В.

# Введение

Отсутствие устойчивого экономического развития и стремительно нарастающая конкуренция заставляют компании и организации искать все новые и новые инструменты повышения эффективности управления и ведения предпринимательской деятельности, которые можно внедрить в повседневную практику в короткие сроки и с максимальной результативностью. Одним из таких инструментов является аутсорсинг. Если за рубежом аутсорсинг в целом и финансовый аутсорсинг, в частности, являются привычными и давно используемыми инструментами, то в России финансовый аутсорсинг мало распространен в силу ряда причин.

В книге много внимания уделено вопросам, которые в настоящее время слабо освещены в отечественной литературе по менеджменту, в частности, это касается методологических основ финансового аутсорсинга. До сих пор не выработано единого определения финансового аутсорсинга. В литературе предлагается разные подходы к его определению. Разнообразие подходов, по нашему мнению, во многом порождено методологическими трудностями, связанными с богатством и разнообразием его объектов приложения, число которых все еще растет. В настоящей работе рассмотрены существующие подходы к его определению, а также ряд методологических вопросов, в частности, касающихся выдвигае-

мого нами положения о концептуальном единстве теории делегирования полномочий и ответственности и аутсорсинга, в том числе финансового. Это позволяет ряд принципиальных положений этой современной технологии корпоративного управления адаптировать и внедрить в процессы управления финансовым аутсорсингом.

Однако основной акцент в книге сделан на вопросы методического характера, связанных с содержанием и процедурами организации перехода на финансовый аутсорсинг и управлением им.

В книге исследованы и описаны следующие ключевые проблемы:

- систематизирована история развития финансового аутсорсинга в России и за рубежом;
- описаны модели финансового аутсорсинга, включающие в себя структуру услуг и методы ценообразования;
- проанализированы и систематизированы преимущества, недостатки, ограничения и риски, являющиеся частью экономической сути финансового аутсорсинга;
- описан алгоритм подготовки к переходу на финансовый аутсорсинг;
- предложен метод выбора аутсорсинговой компании;
- описана структура договора финансового аутсорсинга;
- приведен алгоритм оказания услуг;
- проанализированы и систематизированы инструменты организации и управления финансовым аутсорсингом на ос-

нове теории делегирования полномочий и ответственности;

- предложена концепция кодекса корпоративной этики для финансового аутсорсинга, а также структура программы обучения специалистов и управленцев для повышения эффективности организации и управления проектами финансового аутсорсинга.

Финансовый аутсорсинг, являющийся в настоящее время одним из востребованных направлений аутсорсинга, в свою очередь структурно представлен целым рядом форм и видов. Однако в мировой практике, как и в России, наибольшее распространение получил в настоящее время аутсорсинг бухгалтерского и налогового учета. По этой причине при изложении ключевой проблематики финансового аутсорсинга, имеющей универсальный характер, иллюстративный материал дается авторами большей частью на примерах аутсорсинга бухгалтерского учета.

Книга состоит из 4-х глав.

В главе 1 «Финансовый аутсорсинг: краткая история, особенности, структура и модели оказания услуг» изложена краткая история финансового аутсорсинга, освещен ряд методологических трудностей, связанных с определением его понятийной конструкции. Рассматривается структура услуг финансового аутсорсинга; описаны модели оказания услуг финансового аутсорсинга. Излагаются его преимущества, ограничения, недостатки и риски, рассматриваемые в литературе, и авторское видение сильных и слабых сторон фи-

нансового аутсорсинга.

В главе 2 «**Организация перехода на финансовый аутсорсинг**», которая, как и последующие главы книги, в основном, носит практико-ориентированный характер, излагается последовательность процедур, позволяющих обосновать целесообразность перехода от выполнения учетных собственными силами к финансовому аутсорсингу. Детально рассмотрены вопросы организации сравнительного анализа указанных вариантов, модели ценообразования услуг финансового аутсорсинга и методы расчета себестоимости ведения учета собственными силами потенциальным заказчиком его услуг. Излагаются непростые вопросы целеполагания и постановки задач финансового аутсорсинга, а также выбора компании аутсорсера. Подробно освещаются вопросы, связанные с заключением договора на оказание услуг финансового аутсорсинга, которые позволяют существенно снизить риски обеих сторон.

Глава 3 посвящена управлению финансовым аутсорсингом. Следует отметить, что эти вопросы являются одними из самых слабо освещенных в литературе, в то время как в практике оказания этих услуг – это одно из его узких мест, существенно влияющих на эффективность услуг финансового аутсорсинга. Авторами книги предлагается практически технология управления процессом оказания услуг финансового аутсорсинга. Важное место занимает в этой технологии система контроля качества и эффективности ока-

зания этих услуг, а также вопросы профессиональной этики оказания услуг финансового аутсорсинга. Рассматриваются инструменты разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между сторонами в процессе оказания услуг. Заключает главу параграф, посвященный вопросам расторжения договора оказания услуг финансового аутсорсинга, достаточно редко встречающаяся в практике коллизия, но тем не менее, требующая своего освещения.

В главе 4 «Предпринимательство и развитие финансового аутсорсинга в РФ» предлагается вниманию финансовый аутсорсинг как достаточно новое для России, но перспективное направление развития российского предпринимательства, прочно занявшего свои позиции в развитых и развивающихся странах. Интерес представляет также материал параграфа, посвященный проблеме организации практико-ориентированного обучения управленцев процессами финансового аутсорсинга.

В книге дан исчерпывающий список литературы, посвященный финансовому аутсорсингом, который, как надеются авторы поможет читателям еще глубже постигнуть проблематику финансового аутсорсинга и найти ответы на возникающие у них вопросы.

Параграфы 2.1, 3.1, 3.3 и глава 4 написаны совместно Календжяном С. О. и Золотаревой С. Е.

Параграфы 2.2–2.4, 3.2, 3.4, 3.5 и глава 1 – Золотаревой С. Е.

# **Глава 1. Финансовый аутсорсинг: краткая история, особенности, структура и модели оказания услуг**

## **1.1. Краткая история аутсорсинга**

Ученые и специалисты сходятся во мнении, что аутсорсинг является одним из величайших открытий бизнеса последних десятилетий и феноменом XX в, поскольку действительно широкое распространение аутсорсинг получил в восьмидесятые годы XX в [8].

В литературе приводится достаточно много версий происхождения аутсорсинга и времени его появления, например, Сафарова Е. Ю. описывает 5 версий [143]. Исследователи Сайфиева С. Н. и Быкадоров М. А. [141] считают, что аутсорсинг появился задолго до разумной жизни: в природе это не редкость. В муравейнике, например, есть муравьи-солдаты, «аутсорсящие» у муравьев-рабочих услуги по охране.

Представляется, что разнообразие версий происхождения аутсорсинга во многом объясняется большим количеством его определений, в которых недостаточно четко обозначены его границы с экономической и юридической точек зрения. Если исходить исключительно из экономической сути аут-

сорсинга, которая заключается в передаче процессов и ответственности за результат управления функциями и процессами на сторону, то можно согласиться, что происхождение аутсорсинга настолько далеко уходит вглубь веков, что определить точную дату не представляется возможным. При этом юридические формы аутсорсинга имеют историческое развитие. Если смотреть строго с точки зрения юриспруденции, то в России аутсорсинга нет до сих пор, поскольку его определение и описание содержания отсутствуют в действующем законодательстве. Отсутствие правовых основ аутсорсинга затрудняет поиск ответов на сугубо практические вопросы, например, считать ли аутсорсингом передачу финансовых процессов фрилансеру или нет?

С экономической точки зрения фрилансер и оказывает услуги, и несет ответственность за результат перед заказчиком. Соответственно, это аутсорсинг. При этом законодатель юридически существенно ограничил ответственность физического лица. Делает ли это ограничение сделку между заказчиком и фрилансером не относящейся к аутсорсингу? А если фрилансер зарегистрирован как индивидуальный предприниматель? Его ответственность в этом случае существенно расширяется и при этом он остается физическим лицом. Пока ответа на эти вопросы нет.

Наиболее полно теория и история развития аутсорсинга раскрыта в работах российских ученых Аникина Б. А., Календжяна С. О., Лактионовой О. Е., Рудой И. Л. и Сафаро-

вой Е. Ю., а также упоминается в работах других ученых: Анохина А. М., Быкадорова А. А., Демяхиной Е. В., Котлярова И. Д., Сайфиевой С. Н., Широковой А. В. и др.

Изучение трудов выше перечисленных авторов позволило выделить 8 основных причин возникновения и развития аутсорсинга, включая финансовый:

- разделение труда;
- углубляющаяся специализация;
- межфирменная кооперация;
- применение процессного подхода (для финансового аутсорсинга);
- стремительно нарастающая глобализация экономики;
- быстрое развитие информационных технологий;
- нарастающая конкуренция;
- поиск дополнительных преимуществ в конкурентной борьбе через оптимизацию процессов.

Возникновение финансового аутсорсинга многие зарубежные экономисты связывают с тем временем, когда процесс управления финансами стали рассматривать как бизнес-процесс [97]. За рубежом развитие финансового аутсорсинга тесно связано с юридическими компаниями, которые постепенно расширяя спектр услуг, превратились в консалтинговые, а потом в аутсорсинговые. Среди них – гиганты «большой восьмерки»<sup>1</sup>, созданные в период с 1849 до

---

<sup>1</sup> Восемь крупнейших бухгалтерско-аудиторских фирм мира: Arthur Andersen, Coopers & Lybrand, Deloitte Haskins and Sells, Ernst & Whinney, Pit Marvik

1913 гг., в итоге ставшие «четвёркой»<sup>2</sup> в 2002 году после массового ухода клиентов от Arthur Andersen.

Лактионова О. Е. [90] приводит схему генезиса финансового аутсорсинга от передачи на ведение учета отдельных участков с начала XX в., развития общих центров обслуживания (далее по тексту – ОЦО) в США, Индии, Бразилии, Аргентине в период с 60-х гг. до конца 80-х гг. XX в. и описывает современное состояние финансового аутсорсинга за рубежом до начала XXI в.

Становление и развитие финансового аутсорсинга в нашей стране также достаточно детально описано указанным автором. [90].

Согласно проведенным исследованиям, **в начале XX в.** в крупных городах стали передавать отдельные участки учета на аутсорсинг специализированным фирмам. Примерно в это же время за рубежом появляются консалтинговые компании, в том числе «большая восьмерка».

Хотя термин «аутсорсинг» появился в нашей стране относительно недавно<sup>3</sup>, похожее явление существовало еще в СССР в период плановой экономики и называлось субпод-

---

Mitchell, Price Waterhouse, Touche Ross и Arthur Young.

<sup>2</sup> «Большой четвёркой» называют четыре крупнейших в мире компании, предоставляющие аудиторские и консалтинговые услуги: PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young, KPMG.

<sup>3</sup> Первая монография на эту тему была опубликована Календжяном С.О. в 2003 году. В том же году Календжяном С.О. была защищена диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук[57].

рядом. Календжян С. О. [56] определяет основное отличие аутсорсинга от субподряда, которое состоит в том, что аутсорсинг *«является частью стратегии управления компанией, а не просто видом партнерского взаимодействия или кооперации. Аутсорсинг предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании»*.

**В 50-е гг. XX в.** в СССР на субподряд стали передавать расчет заработной платы.

**В 60-е гг. XX в.** когда в США стали появляться первые общие центры обслуживания, в СССР при крупных предприятиях и общественных организациях были созданы «централизованные бухгалтерии», которые позволяли оптимизировать затраты на выполнение бухгалтерских функций.

**В 90-е гг. XX в.** после распада СССР на российский рынок с услугой финансового аутсорсинга стали выходить западные компании.

Одними из первых на российском рынке аутсорсинга появились финская компания Accountor (1992 год), американская – Интеркомп (1994 год) и французская – Mazars (1995 год). «Большая шестерка»<sup>4</sup> также открыла свои представительства.

В это же время зарождается российский аудит. Парал-

---

<sup>4</sup> В 1989 году в результате слияния «Deloitte, Haskins and Sells» и «Touche Ross» (объединённая фирма стала называться «Deloitte & Touche»), «Ernst & Whinney» и «Arthur Young» («Ernst & Young») «Восьмёрка» превратилась в «Шестёрку»

тельно с выходом на рынок западных аутсорсинговых компаний, в недрах российского аудита начинают формироваться услуги финансового аутсорсинга. Юридические компании, оказывающие услуги по регистрации юридических лиц, также начинают интересоваться этим рынком. На фоне широкомасштабного внедрения автоматизированных систем управления компаниями финансовый аутсорсинг стал развиваться все более быстрыми темпами.

**В 90-е гг. XX в.** и в России, и в мире происходит передача на аутсорсинг большинства направлений бухгалтерского учета и составление отчетности. Сформированы гибкие системы клиент – сервер, позволяющие управлять ОЦО, расположенными в благоприятных географических точках. Организация операций благодаря стандартизации, рационализации и экономии на масштабах позволила добиться существенной экономии затрат при обработке транзакций.

Западные компании стали драйверами и практически единственными пользователями финансового аутсорсинга в России по 2000-е гг. XX в. Среди российских компаний финансовый аутсорсинг в тот период не нашел широкого применения. Это связано с рядом причин, среди которых и дороговизна услуг для российских компаний, и использование «серых схем», и страх потери конфиденциальности и др.

**В 2000-е гг. XXI в.** крупные российские предприятия стали ставить первые опыты по переводу вспомогательных функций в общие центры обслуживания. Сибур, Ситроникс,

Ростелеком, предприятия сферы ЖКХ и др. создали собственные ОЦО.

Новые возможности для развития финансового аутсорсинга предоставили Интернет и веб-технологии. В настоящее время информационные технологии позволяют управлять корпоративными финансами в режиме онлайн без обращения к аутсорсеру. И процесс автоматизации рутинных функций будет продолжаться.

**В 2010-х гг. XXI в.** IT компании начали выходить на рынок финансового аутсорсинга. Например, несколько лет назад появились онлайн сервисы по финансовому аутсорсингу микропредприятий «Мое дело», «Небо», «Эльба», «Контур. Бухгалтерия» и другие, которые предлагают микро и малым российским предприятием автоматизированный сервис по ведению бухгалтерского учета без участия бухгалтера – аналоги западной компании Intuit.

**В 2011 году** компания «1С» вышла на рынок финансового аутсорсинга со схемой франшизы, предполагающей использование специализированного продукта «1С: Бухобслуживание» и стандартов оказания услуг финансового аутсорсинга, разработанных внутри компании<sup>5</sup>.

На сегодняшний день применение аутсорсинга как принципиально новой стратегии управления активно использует-

ся ведущими корпорациями мира, такими как, Ford, British Petroleum, Procter&Gamble, Dell и другие. Эти компании вследствие использования аутсорсинга добились наиболее впечатляющих экономических результатов.

Современные модели организации и управления финансами предприятий по отношению к используемым мощностям авторы разделили на три типа:

1. Классический финансовый аутсорсинг – это финансовый аутсорсинг, при котором заказчик передает учетные функции для ведения на мощностях исполнителя силами последнего;

2. Автоматизированный финансовый аутсорсинг – это финансовый аутсорсинг, при котором заказчик или представитель заказчика получают услуги при помощи специализированного программного продукта, предоставляющего услуги финансового аутсорсинга в автоматизированном режиме, располагающегося на мощностях исполнителя;

3. ОЦО – осуществление учетных функций переносится в собственный расчетный центр, который выделен в самостоятельное юридическое лицо.

Классический финансовый аутсорсинг в основном используют небольшие западные компании, редко – малые российские. Автоматизированный – ИП, микро- и малые российские предприятия.

ОЦО очень популярна среди транснациональных корпораций. Более 75 % компаний, занесенных американским

журналом «Fortune» в список 500 крупнейших предприятий мира, используют технологию ОЦО [183]. Для компаний нефтяной отрасли эта цифра оценивается в 90 %. Самые крупные адепты этой технологии – американская нефтяная компания «Exxon-Mobile», англо-голландский концерн «Royal Dutch Shell», британская «British Petroleum». При этом наибольшее распространение имеют центры бухгалтерского учета.

В России модель ОЦО начинает использоваться крупными российскими компаниями, вместе с тем, ОЦО все еще представляют собой инновационный путь управления бизнесом и пока не имеют широкого распространения чаще всего по причине традиционности и консервативности подходов, из-за нежелания (в некоторых случаях невозможности) сделать свой бизнес прозрачным и наличия законодательных барьеров.

Особенности национального налогового законодательства вынуждают территориально распределенные холдинги выстраивать свою структуру децентрализованно, в соответствии со структурой государственных фискальных органов, деятельность которых носит региональный характер.

В странах Европы рынок бухгалтерского аутсорсинга достиг такой степени развития, которая позволила 86 % компаний отказаться от услуг штатного бухгалтера, а в США – 92 %. В США достаточно трудно встретить компанию, в которой есть такая штатная единица как «бухгалтер». Да-

же обычные граждане прибегают к услугам фирм, оказывающих бухгалтерские услуги. 40 % американцев поручают таким компаниям заполнение налоговых деклараций [127].

По оценке экспертов, крупнейшими компаниями, работающими на рынке финансового аутсорсинга в России, являются БДО Юникон, Intercomp, Schneider group и другие.

Большинство российских аутсорсинговых компаний еще молоды, поэтому, как правило, не обладают отлаженными методиками расчета издержек, стоимости, ценообразования и проверенных годами методик оказания услуг. Также они имеют малую по продолжительности статистику положительного сотрудничества. Однако именно аутсорсинговые компании в наибольшей степени готовы для оказания услуг финансового аутсорсинга надлежащего качества, потому что это их основной вид бизнеса.

Современное развитие финансового аутсорсинга как способа стратегического управления бизнесом способствует развитию предпринимательства как среди компаний, оказывающих услуги по осуществлению учетных функций, так и среди работающих в прочих секторах экономики. Передача финансовых функций на аутсорсинг профессиональным компаниям позволяет последним сосредоточить свое внимание на развитии бизнеса, сокращая время, затрачиваемое на управление рутинными процессами.

Для более эффективного решения стратегической задачи аутсорсинга заказчику необходимо знать модели оказа-

ния услуг и ситуации, в которых их использование наиболее эффективно. Эта же информация важна и для аутсорсера, поскольку она является основой как для оказания услуг, так и для организации процесса продаж разным целевым аудиториям.

## 1.2. Структура и модели услуг финансового аутсорсинга

Информация о структуре услуг освещена достаточно полно в научной литературе в трудах ряда российских ученых.

Лактионова О. Е. [97] перечисляет услуги, оказываемые на международном рынке:

- Внутренний аудит
- Управление расходами
- Анализ дебиторской задолженности
- Выставление счетов
- Составление финансовой отчетности
- Налоговый учет
- Составление налоговой отчетности
- Бюджетирование
- Оценка, экономический и финансовый анализ

Наибольшее распространение в отечественной литературе получила структуризация услуг бухгалтерского и налогового учета

А. С. Крамских и соавторы [80] выделяют следующие виды аутсорсинга учетных функций:

- бухгалтерский учет в целом;
- расчет заработной платы;
- документальный кадровый учет;
- подготовка управленческой отчетности или отчетности

по международным стандартам;

- подготовка и защита налоговой отчетности;
- учет расчетов с поставщиками;
- товарный и складской учет;
- учет расчетов с покупателями;
- учет расчетов с подотчетными лицами

Васильев А. С. и Миргородская Т. В. [21] считают, что бухгалтерский аутсорсинг включает в себя ниже перечисленные услуги:

- полное ведение бухгалтерского учета в организациях по российским или зарубежным стандартам, в том числе полное или частичное восстановление бухучета;
- разработку системы бухгалтерского учета с учетом специфики деятельности организации;
- разработку учетной политики для целей бухгалтерского учета (включая разработку рабочего плана счетов);
- разработку оптимальной организационной структуры организации;
- разработку методологии по управлению внутренними процессами в бухгалтерии организации, оптимизация документооборота;
- консультационное сопровождение сложных хозяйственных операций;
- информационно-консультационная поддержка деятельности бухгалтерских служб;
- тестирование специалистов бухгалтерских и финансо-

вых служб;

- методологическое сопровождение постановки внутреннего аудита в организации

Зубанов А. Л. [51] дает более дробную классификацию, деля бухгалтерские услуги на:

- учет первичной документации;
- учет заработной платы;
- ведение учета и составление бухгалтерской отчетности;
- ведение налогового учета и составление налоговой отчетности;
- полное ведение бухгалтерского учета

Полубоярова Н. В. [130] пишет, что основными услугами в рамках бухгалтерского аутсорсинга являются:

- ведение бухгалтерского и налогового учета;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности организации и оптимизация налогообложения;
- оформление перехода на упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности (при необходимости);
- составление трудовых договоров с наемными работниками и регистрация их в ИФНС и внебюджетных фондах;
- осуществление по системе «Банк-клиент» всех необходимых платежей;
- восстановление бухгалтерского учета (в том случае, если он в течение какого-то времени не велся);
- составление и сдача годовой отчетности;
- представление интересов во внебюджетных фондах и го-

сударственных органах;

- консультирование по вопросам законодательства;
- информирование об изменениях в налоговом законодательстве.

Джамалдинова М. Д. структурирует услуги финансового аутсорсинга в таблице, выделяя три блока [37]:

- комплексное бухгалтерское сопровождение компаний;
- ведение отдельных участков бухгалтерского учета
- комплексное обслуживание экспортно-импортных операций

В работах Борисовой Г. А. [15], Кривцова А. И. [81], Пустоваловой М. Л. [133], Севастьяновой Е. В. [146], Язева Г. В. [182], С. Клементс и М. Доннеллан [70] предлагается сходное разделение, у которого есть один, на наш взгляд, общий недостаток – неполнота и отсутствие системного подхода.

## *Структура оказания услуг*

В настоящее время в литературе не представлен полный перечень услуг финансового аутсорсинга, каждая компания формирует его самостоятельно. Сложность формирования единообразной структуры услуг заключается в большом разнообразии операций бухгалтерского, управленческого и налогового учета, которые определяют объекты приложения услуг финансового аутсорсинга, и вариантов их сочетаний с

одной стороны, а также возможности разного уровня детализации услуг – с другой. При таких исходных данных окончательный перечень услуг должен выглядеть достаточно внушительно.

Если компания передает на аутсорсинг весь бухгалтерский и налоговый учет, то услугой будет «полное сопровождение учетных функций», включающей в себя большое количество разнообразных операций. При этом аутсорсинг учетных функций является лишь частью финансового аутсорсинга.

***Пример:***

*Если компания просит обрабатывать только авансовые отчеты, то услугой будет «обработка авансовых отчетов», которая является составной частью услуги «обработка документов и информации» и подразумевает обработку всех первичных документов и информации для корректного ведения бухгалтерского и налогового учета.*

*Если же потенциальный клиент захочет, чтобы в участке авансовых отчетов аутсорсер проверял авансовый отчет только на предмет комплектности, то услугой будет считаться «проверка авансовых отчетов на предмет комплектности».*

Финансовый аутсорсинг – это многоуровневое понятие, иерархическая структура которого может быть проиллюстрирована схемой на примере соотношения между финансовым аутсорсингом и аутсорсингом учетных функций.



**Рис. 1.2.1. Уровни и виды услуг финансового аутсорсинга**

Исходя из выше изложенного, можно сделать вывод, что услуги финансового аутсорсинга состоят из перечня простых операций над документами или информацией, необходимых для ведения бухгалтерского и (или) налогового, и (или) управленческого учета, объединенных в услугу или

услуги исходя из запроса потенциального клиента.

Под простой операцией понимается такая самостоятельная услуга, дальнейшее деление которой невозможно без потери целесообразности.

**Пример:**

*Проверка авансовых отчетов на предмет комплектности имеет ценность для клиента, т. к. при большом объеме может освободить штатных работников от однообразной рутинной работы и результатом будет полностью укомплектованный авансовый отчет. Дальнейшая детализация с точки зрения перечня услуг теряет смысл, т. к. работа «взять авансовый отчет со стола с целью дальнейшей проверки на предмет комплектности» не может быть продана клиенту в качестве отдельной услуги.*

Чтобы сформировать полный перечень услуг финансового аутсорсинга, необходимо перечислить все простые операции, которые могут выступать как самостоятельные услуги, и далее скомплектовать простые операции (услуги) в разные варианты комплексных услуг.

Авторы предлагают следующие основные принципы формирования перечня услуг финансового аутсорсинга:

Во-первых, все операции с активами и пассивами компаний, которые подлежат учету, с точки зрения содержания можно разделить на:

- стандартные для всех активов и пассивов компании: поступление, перемещение, реализацию и прочие выбытия;

- специфические:
- в дополнение к стандартным, связанные с особенностями учета конкретного актива или пассива: ввод в эксплуатацию – для основных средств, комплектацию – для сырья и материалов, конвертацию – для валютных операций и т. п.;
- трансформирующие стандартные – одна или несколько стандартных операций, могут отсутствовать или быть переименованы;

***Пример:***

*При операциях с денежными средствами отсутствует операции «реализация», т. к. деньги нельзя продать, а поступление наличных денежных средств называется «приход».*

Во-вторых, основой структурирования услуг должны быть участки бухгалтерского учета, внутри которых перечисляются стандартные и специфические операции с активами и пассивами.

***Пример:***

*Участками бухгалтерского учета являются: операции с основными средствами, операции с доходными вложениями в материальные ценности, с сырьем и материалами и т. п..*

В-третьих, при формировании перечня услуг необходимо нарушить принцип двойной записи. Это означает, что операция должна быть поименована в списке только один раз.

***Пример:***

*При поступлении товаров от поставщиков, если компания не применяет счет 15 «Заготовление и приобретение материальных ценностей», будет сделана проводка: дебет 41 «Товары», кредит 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» на сумму поступивших товаров. Эту операцию необходимо занести в блок «Операции с товарами». Таким образом, все операции, связанные с поступлением материальных ценностей от поставщиков, будут отражены в соответствующих блоках, описывающих поступление материальных ценностей, а все исключения попадут в блок «Прочие операции с поставщиками».*

Перечень услуг является основой для расчета трудозатрат и формирования стоимости услуг. Рассмотрим современные методы ценообразования более подробно.

## ***Модели оказания услуг финансового аутсорсинга***

Тема моделей оказания услуг в научной литературе освещена недостаточно, отсутствует единая общепринятая классификация моделей финансового аутсорсинга.

Так, Стюард Клементс и Майкл Доннеллан [70], а также Рудая И. Л. [137] разделяют модели аутсорсинга по степени совместного использования активов и персонала компаний – партнеров, а также по глубине трансформационных процессов на 3 вида:

- простой аутсорсинг финансовых процессов, предпола-

гающий заключение стандартного договора с поставщиком услуг с использованием стандартизированных процессов с целью снижения затрат;

- аутсорсинг финансовых бизнес-процессов с переводом части персонала и активов заказчика в компанию провайдера (совместный аутсорсинг);
- трансформационный аутсорсинг финансовых бизнес-процессов с радикальной перестройкой бизнеса заказчика на основе автоматизации, предлагаемой поставщиком услуг. Может сопровождаться созданием совместного предприятия по управлению активами и персоналом заказчика.

Густей Е. М. [29] выделяет несколько моделей в зависимости от масштаба ведения бизнеса.

Модель «внешний главбух» – для компаний с почти нулевой деятельностью.

Модель «учет под ключ» – полное бухгалтерское сопровождение для небольших компаний.

Модель «внешний контролер» – ведение учета в отдельных структурных подразделениях и ревизии любых участков учета.

Модель «внешний бухгалтер» – ведение отдельных участков учета, включая юридическое сопровождение и кадровый учет

Модель «внешний консультант» – предоставление консультационных услуг и информирование об изменении в действующем законодательстве по выбранной тематике.

Смешанные модели аутсорсинга – сочетание выше перечисленных.

Сафарова Е. Ю. [143] описывает модель финансового аутсорсинга в формате ОЦО.

Лактионова О. Е. [89] упоминает о возможности использования удаленной модели оказания услуг с использованием субподряда.

Анохин А. М. [8] упоминает модели финансового аутсорсинга, в которых создается самостоятельная компания с участием в капитале 50/50 заказчика и исполнителя либо с участием заказчика в капитале аутсорсера.

Ларионова В. А. [99] пишет, что финансовый аутсорсинг может осуществляться как на территории компании заказчика, так и на территории компании-исполнителя.

С нашей точки зрения все модели оказания услуг финансового аутсорсинга можно разделить в зависимости от:

- степени совместного использования активов и персонала компаний и организаций – партнеров, а также по глубине трансформационных процессов (С. Клементс и М. Доннеллан, Рудая И. Л.)
- степени охвата учетных функций (Густей Е. М.);
- мест нахождения сотрудников исполнителя (офис исполнителя и (или) офис заказчика) (Лактионова О. Е., Ларионова В. А.)
- размера заказчика (Густей Е. М., Сафарова Е. Ю.);
- частоты оказания

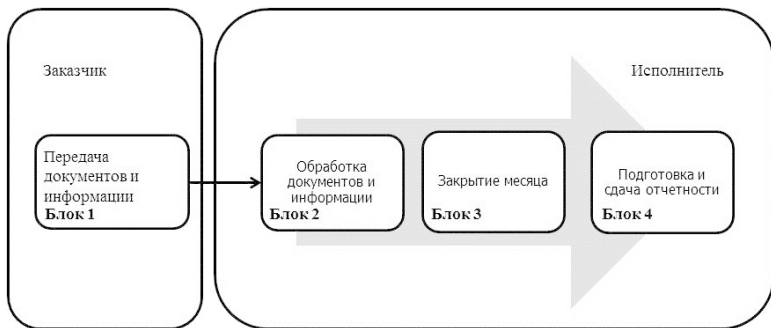
По степени охвата учетных функций финансовый аутсорсинг можно разделить на:

- полный аутсорсинг учетных процессов;
- функции главного бухгалтера (финансового директора);
- аутсорсинг участков бухгалтерского (налогового, управленческого) учета;
- аутсорсинг части операций участков бухгалтерского (налогового, управленческого) учета

По частоте оказания на:

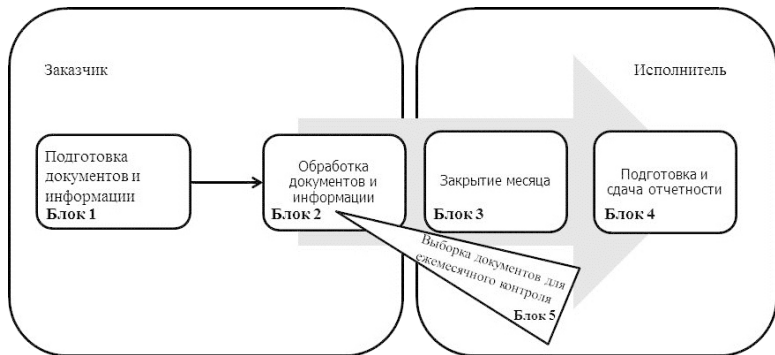
- Регулярные услуги;
- Разовые услуги

Полный аутсорсинг учетных процессов предполагает передачу исполнителю всего бизнес-процесса. В этом случае в штате заказчика не остается финансовых специалистов, а исполнитель предоставляет полный цикл от обработки документов, выполнения закрывающих и контрольных мероприятий по корректности сбора, обработки и систематизации документов и информации (закрытие месяца) до подготовки и сдачи всех форм отчетности и коммуникаций с контролирующими органами.



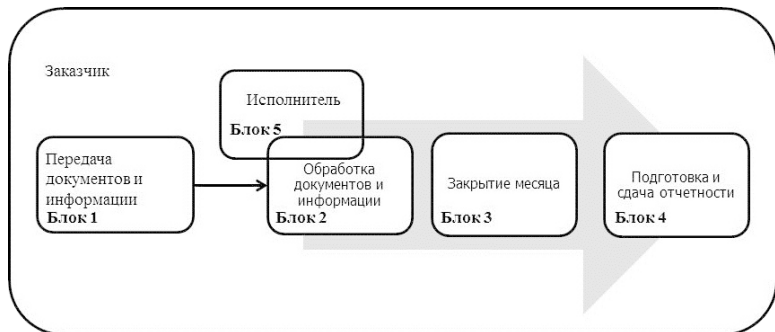
**Рис. 1.2.2. Схема полного аутсорсинга учетных процессов**

При аутсорсинге функций главного бухгалтера (финансового директора) в штате заказчика работают специалисты, которые обрабатывают всю первичную документацию, а действия по закрытию месяца, подготовке и сдаче отчетности осуществляются силами поставщика услуг, который с целью контроля помимо выше перечисленных действий производит ежемесячную выборку документов, обработанных специалистами заказчика, и проверяет на предмет наличия, корректности оформления и правильности проведения в учетной системе.



**Рис. 1.2.3. Схема аутсорсинга функций главного бухгалтера (финансового директора)**

В случае, когда аутсорсер ведет только один или несколько участков учета либо часть операций какого-либо участка, в штате заказчика осуществляются все остальные функции учетного процесса.



## Рис. 1.2.4. Схема аутсорсинга участка учета

Все выше перечисленные варианты услуг финансового аутсорсинга можно оказывать силами специалистов аутсорсера на территории заказчика, на территории исполнителя и сочетая оба варианта.

### *Пример:*

*Заказчик передал все учетные функции на аутсорсинг, вместе с тем, обработку банковских и кассовых операций требовалось осуществлять в офисе заказчика в соответствии с внутренними правилами безопасности. Поэтому один сотрудник аутсорсера оказывал услуги по обработке этих участков непосредственно в офисе заказчика, а остальные сотрудники аутсорсера, выделенные на проект, работали удаленно из офиса исполнителя.*

Методы, с помощью которых можно организовывать ведение учетных функций, различаются в зависимости от размера заказчика.

### **Таблица. 1.2.1.**

**Методы организации учетных функций в зависимости от размера заказчика<sup>6</sup>**

---

<sup>6</sup> О том, как определить экономическую выгодность модели см. в параграфе 3.3. главы 3.

Предприятия и организации		
Микро и малые	Средние	Крупные
1. Полный (классический) финансовый аутсорсинг	5. Полный (классический) финансовый аутсорсинг	5. Полный (классический) финансовый аутсорсинг
2. Автоматизированный финансовый аутсорсинг	1. Аутсорсинг функций главного бухгалтера (финансового директора)	6. Аутсорсинг функций главного бухгалтера (финансового директора)
3. Штатный сотрудник	2. Аутсорсинг участков бухгалтерского (налогового, управленческого) учета	7. Аутсорсинг участков бухгалтерского (налогового, управленческого) учета
4. Фрилансер	3. Аутсорсинг части операций участков бухгалтерского (налогового, управленческого) учета	8. Аутсорсинг части операций участков бухгалтерского (налогового, управленческого) учета
	4. Собственная бухгалтерская служба	9. ОЦО под управлением аутсорсера и (или) заказчика
		10. Собственная бухгалтерская служба

Стартапы, а также небольшие компании и организации могут использовать четыре метода организации учетных функций: полный (классический) или автоматизированный финансовый аутсорсинг, найм фрилансера или ведение учета силами штатного сотрудника.

Средняя компания помимо полного аутсорсинга может вести учет собственными силами, передать на аутсорсинг функции главного бухгалтера (финансового директора), отдельные участки или их части. Чаще всего на аутсорсинг передают рутинные участки, не требующие специализированных знаний о компании: расчет заработной платы, обработку авансовых отчетов, кассовые и безналичные расчеты. Привлекают аутсорсера для подмены сотрудников на период де-

кредитных отпусков и длительных отсутствий по иным причинам, передают периодически повторяющиеся работы, вызывающие пиковые нагрузки, например, сверки с контрагентами и подготовку документов для налоговых проверок. Автоматизированный финансовый аутсорсинг в настоящее время для средних и крупных компаний не применим, т. к. изначально был создан для микро- и малых предприятий и пока еще не охватывает все учетные функции, выполнение которых может потребоваться средней по размеру компании в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

По мере дальнейшего роста компания получает возможность создать ОЦО в наиболее подходящем регионе с низкими издержками, получив таким образом экономию от «эффекта масштаба». Управление ОЦО может осуществляться как самой организацией, так и аутсорсером или совместно.

Компании любого размера могут использовать финансовый аутсорсинг как временный инструмент при слияниях и поглощениях с целью приведения учета к единой системе.

Услуги финансового аутсорсинга делятся на регулярные и разовые. К регулярным относятся: полное сопровождение учетных функций, функции главного бухгалтера (финансового директора), ведение участка учета или его части. К разовым – восстановление бухгалтерского и (или) налогового учета, подбор документов для проверки налоговыми органами и т. п. Данное деление условно и некоторые услуги могут относиться как к регулярным, так и к разовым.

***Пример:***

*Если налоговые проверки проходят регулярно, то подбор документов для проверки налоговыми органами будет являться регулярной услугой, при условии, если заказчик поручил этот процесс аутсорсеру на постоянной основе. В противном случае – разовой.*

Все модели финансового аутсорсинга содержат перечень услуг, в основе которого лежат процессы бухгалтерского и налогового учета, имеющие соответствующую структуру.

## **1.3. Сильные и слабые стороны модели финансового аутсорсинга**

Все используемые в хозяйственной деятельности организации модели финансового аутсорсинга имеют сильные и слабые стороны, которые необходимо знать и учитывать при стратегическом планировании и управлении компанией. Вопросы преимуществ, недостатков и рисков аутсорсинга в целом и финансового аутсорсинга, в частности, представлены в научной литературе достаточно полно.

Чаще всего в числе преимуществ аутсорсинга исследователи обозначают экономию, возможность сконцентрироваться на развитии бизнеса, использовать высокий уровень профессионализма сотрудников и финансовую ответственность аутсорсера. Перечисленные преимущества отмечены в работах Аникина Б. А. и Рудой И. Л. [8], Большаковой М. В. [13], Васильева А. С. [21], Гафуровой Г. Н. [23], Голиковой О. В. и Наумовой О. Н. [24], Густей Е. М. [29], Даниловой Т. Н. и Ошуровой П. А. [30], Демяхиной Е. В. [35], Караниной Е. В. и Беляевой А. Ю. [63] Лактионовой О. Е. [89], Логиновой Т. В. [101], Михайлова Д. М. [107], Никулиной О. В. и Мурадян С. Г. [115], Полубояровой Н. В. [130], Провириной И. И. [132], Рудой И. Л. [137,138], Сайфиевой С. Н. и Быкадорова А. А. [142], и других российских ученых. Значительно меньшее количество ученых среди преиму-

ществ отмечают стандартизацию (Густей Е. М. [29], Рудая И. Л. [137,138]), оптимизацию (Гафурова Г. Н. [23], Густей Е. М. [29], Михайлов Д. М. [107], Рудая И. Л. [137,138]), объективность и независимость (Михайлов Д. М. [107]), адаптивность (Густей Е. М. [29], Зубанов А. Л. [51], Просвирина И. И. [132], Рудая И. Л. [137,138]), преемственность (Каранина Е. В. и Беляева А. Ю. [63], Никулина О. В. и Мурадян С. Г. [115], Султангужиева А. Ж. [154]), непрерывность (Никулина О. В. и Мурадян С. Г. [115]), использование инноваций (Аникин Б. А. и Рудая И. Л. [8], Густей Е. М. [29], Зубанов А. Л. [51], Лактионова О. Е. [89], Просвирина И. И. [132], Рудая И. Л. [137,138]) прозрачность (Зубанов А. Л. [51], Рудая И. Л. [137,138]), использование опыта узкоспециализированных специалистов (Адаменко А. А. [3], Густей Е. М. [29], Сайфиева С. Н. и Быкадоров А. А. [142]), соблюдение конфиденциальности (Голикова О. В. и Наумова О. Н. [24]), увеличение прибыльности и капитализации (Михайлов Д. М. [107], Рудая И. Л. [137,138]), снижение объема инвестиций в непрофильные процессы (Аникин Б. А. и Рудая И. Л. [8], Густей Е. М. [29], Зубанов А. Л. [51], Сайфиева С. Н. и Быкадоров А. А. [142]), снижение зависимости от наемного менеджмента (Просвирина И. И. [132]), оперативность реагирования и возможность зачета НДС.

Ряд авторов, например, Демяхина Е. В. [35] акцентирует внимание на том, что «грамотное составление договора на оказание услуг по ведению бухгалтерского учета гаранти-

рует заказчику полную ответственность аутсорсера в размере возможных штрафных санкций со стороны контролирующих органов», а Гафурова Г. Н. [23] пишет, что «аутсорсер берет на себя всю полноту ответственности за отчетность компании (ответственность компании-аутсорсера застрахована)». Это не совсем так.

Аутсорсер будет нести ответственность только в случае виновных действий собственных сотрудников. Если ущерб был причинен по вине сотрудников и контрагентов заказчика либо незаконных действий контролирующих органов, то получить возмещение с аутсорсера не удастся. Помимо этого, аутсорсер страхует свою ответственность на фиксированную сумму, которая, в случае нанесения ущерба двум и более заказчикам, будет распределена между ними, и страхового покрытия может на всех не хватить. Также ни один опытный аутсорсер не возьмет на себя неограниченную ответственность. Наиболее вероятно, что ответственность аутсорсера ограничится либо страховой суммой, либо в договоре будет предусмотрен иной порядок возмещения ущерба.

Прежде чем приступить к рассмотрению недостатков и рисков финансового аутсорсинга, необходимо определить различие между недостатком, ограничением и риском, поскольку в ряде случаев происходит подмена данных понятий. Авторы предлагают использовать следующие определения:

- ограничение – фактор или элемент, определяющий пре-

дел результатов деятельности системы;

- недостаток – это изъян, несовершенство, неправильность в чем-либо;
- риск – это вероятность того, что компания понесет потери (убытки), если намеченное мероприятие не состоится, а также если были совершены ошибки при принятии управленческих решений.

Применительно к финансовому аутсорсингу, ограничения – это данность модели.

Недостатки финансового аутсорсинга можно определить как проблемы, которые изначально присущи финансовому аутсорсингу на текущем этапе развития, но которые можно либо устранить, либо минимизировать их негативное влияние на бизнес заказчика.

Риски финансового аутсорсинга – последствия, с которыми может столкнуться заказчик в случае несоответствия его целей возможностям моделей финансового аутсорсинга, недостаточного устранения недостатков и игнорирования ограничений.

Следует отметить, что в изученных научных трудах термин «ограничения финансового аутсорсинга» отсутствует, исследователи перечисляют только недостатки и риски.

К ограничениям относятся: неполнота финансовой ответственности аутсорсера, ограничение функций и ответственности исполнителя условиями договора, снижение возможностей для контроля за учетным процессом, необходимость

проведения ревизий, уголовная ответственность заказчика и зависимость от аутсорсинговой компании. Эти факторы в качестве недостатков модели аутсорсинга перечисляют Адаменко А. А. [3], Аникин Б. А. и Рудая И. Л. [8], Васильев А. С. [21], Гафурова Г. Н. [23], Дворцевая В. И. [34], Каранина Е. В. и Беляева А. Ю. [63], Кисилевич Т. И. [67], Кувшинов М. С. и соавторы [83], Никулина О. В. и Мурадян С. Г. [115], Полубоярова Н. В. [130], Рудая И. Л. [137,138], Стюард Клементс и Майкл Доннеллан при участии Седрика Рида [70].

Авторы книги дополнительно выделяют еще 3 ограничения: зависимость качества услуг от действий сотрудников заказчика и контрагентов заказчика, отсутствие организационной вовлеченности сотрудников исполнителя в деятельность заказчика как следствие независимости, относительная неточность расчета стоимости услуг и сложность точного расчета экономии от использования аутсорсинга.

Данилова Т. Н. и Ошурова П. А. [30], Дворцевая В. И. [34], Демяхина Е. В. [35], Гафурова Г. Н. [23], Каранина Е. В. и Беляева А. Ю. [63] Кувшинов М. С. и соавторы [83], Сайфиева С. Н. и Быкадоров А. А. [141], Стюард Клементс и Майкл Доннеллан при участии Седрика Рида [70], Рудая И. Л. [137,138] недостатками аутсорсинга считают зависимость оперативности реагирования от стоимости услуг, слабое законодательное регулирование аутсорсинговой деятельности, транзакционные издержки, связанные с выбором аутсорсера и его взаимодействием с заказчиком при решении проблем,

переходом к ведению учета собственными силами или к другому поставщику услуг, сложность измерения эффективности и качества.

Авторы книги дополнительно выделяют еще 3 недостатка: снижение адаптивности при использовании модели ценообразования по фиксированной стоимости, сложный процесс выбора поставщика услуг и требования к квалификации контактных лиц заказчика.

Наиболее подробно вопросы преимуществ и недостатков аутсорсинга освещены в работе Рудой И. Л. [137], которая предлагает все преимущества и недостатки разделить на финансовые, стратегические и преимущества/недостатки в качестве обслуживания. На взгляд авторов, такое деление недостаточно прозрачно и конструктивно, поскольку и финансовые, и преимущества/недостатки в качестве обслуживания могут являться одновременно и стратегическими.

Вопросы рисков финансового аутсорсинга затрагивают Адаменко А. А. [3], Аникин А. Б. и Рудая И. Л. [8], Большакова М. В. [13], Васильев А. С. [21], Гафурова Г. Н. [23], Голикова О. В. и Наумова О. Н. [24], Густей Е. М. [29], Данилова Т. Н. и Ошурова П. А. [30], Дворцевая В. И. [34], Демяхина Е. В. [35], Дж. Брайан Хейвуд [169], Епифанова Е. С. [43], Каранина Е. В. и Беляева А. Ю. [63], Кисилевич Т. И. [67], Косинова Н. Н. и Раткевич С. М. [72], Кувшинов М. С. и соавторы [83], Лактионова О. Е. [89,96], Логинова Т. В. [101], Никулина О. В. и Мурадян С. Г. [115], Полубо-

ярова Н. В. [130], Рудая И. Л. [137, 138], Сайфиева С. Н. и Быкадоров А. А. [142], Стюард Клементс и Майкл Доннеллан при участии Седрика Рида [70], Султангужиева А. Ж. [154], Фирсова Н. Н. [165], Шишлова С. Е. [179], Широкова А. В. [177]. Среди рисков аутсорсинга, и финансового аутсорсинга, в частности, выше перечисленные авторы выделяют: несовершенство законодательной базы в области финансового аутсорсинга, отсутствие общепризнанных методик, банкротство аутсорсера, смена владельца, утеря важных документов, нарушение конфиденциальности, навязывание избыточных услуг и завышение стоимости, неадекватные или завышенные ожидания заказчиков, выбор невыгодной модели оказания услуг, низкое качество процессов и коммуникаций, потеря контроля над ресурсами и функциями, сопротивление персонала, снижение результативности труда сотрудников заказчика, аутсорсер не всегда досконально разбирается в специфике деятельности компании.

Чаще всего исследователи в качестве риска отмечают нарушение конфиденциальности и потерю контроля над ресурсами и функциями, а также указывают на то, что аутсорсер не всегда досконально разбирается в специфике деятельности заказчика.

В дополнение к выше перечисленным рискам, авторы выделяют:

Риски внешней среды заказчика:

- смена руководства;

Риски внутренней среды исполнителя (внешние для заказчика):

- прием на услуги без предварительной экспертизы качества учета предыдущих периодов;
- неверная оценка объема оказываемых услуг;
- несоблюдение условий договора;
- халатное отношение к обязанностям сотрудниками исполнителя;
- технические сбои оборудования исполнителя;
- перестраховка при уплате налогов и сборов;
- неадекватное управление аутсорсинговой компанией.

Риски внутренней среды заказчика:

- неверная постановка целей;
- неверный выбор аутсорсинговой компании;
- недостаточная проработка условий договора;
- навязывание невыгодных условий контакта аутсорсинговым компаниям;
- некорректная передача процессов;
- слишком быстрый рост бизнеса заказчика;
- некорректное отношение к сотрудникам исполнителя;
- неадекватное управление отношениями с исполнителем на всех этапах взаимодействия.

Дополняя труды предшественников, авторы предлагают собственную интерпретацию преимуществ, недостатков, ограничений и рисков финансового аутсорсинга.

**Преимущества.** Использование преимуществ финансо-

вого аутсорсинга позволяет организациям повысить управляемость и качество выполнения переданных на аутсорсинг процессов, снизить стоимость содержания финансовой службы и риски штрафных санкций, сконцентрироваться на осуществлении основных видов деятельности, развитии компании, повысить общую конкурентоспособность.

К преимуществам относятся:

**Стандартизация.** Крупные опытные аутсорсинговые компании, владеют методологией, позволяющей стандартизировать сложные процессы финансового аутсорсинга, что, в свою очередь, позволяет избегать дублирования функций и поддерживать оптимальный количественный и качественный состав проектной команды в долгосрочной перспективе. Это особенно актуально для организаций с разветвленной филиальной структурой, а также для инвестиционных фондов, приобретающих новые бизнесы.

**Оптимизация.** Оптимизация процесса – это выбор лучшего варианта из множества возможных. Оптимизация выполнения учетных функций начинается еще в процессе формирования стоимости услуг, когда будущий исполнитель в лице аутсорсинговой компании оценивает необходимый количественный и качественный состав проектной команды, используя специальную методику. Спустя определенное время, которое зависит от размера и сложности переданных на аутсорсинг финансовых функций, исполнитель, детально ознакомившись с деятельностью заказчика, оценивает воз-

возможность дополнительной оптимизации. Это можно сделать за счет дополнительной автоматизации учетных процессов, сокращения времени задержек и количества ошибок в документах, предоставляемых поставщиками и сотрудниками заказчика, устранении дублирующих функций на стороне заказчика, внедрения лучших практик финансового аутсорсинга. В компании, оказывающей услуги финансового аутсорсинга, мониторинг возможностей для оптимизации происходит на регулярной основе, что позволяет заказчикам быть уверенными в оптимальности работы выделенной проектной команды.

**Объективность и независимость.** Сотрудники, работающие на проекте заказчика, не подчиняются последнему, поэтому у них значительно меньше причин для субъективного отношения к выполняемой работе, чем у штатных сотрудников. Данное обстоятельство позволяет сотрудникам проектной команды отражать информацию максимально объективно.

**Доступ к дополнительным ресурсам, включая редкие.** Время от времени в хозяйственной деятельности каждой компании возникают нестандартные ситуации и вопросы, решение которых требует наличия узкоспециализированных знаний, которыми сотрудники заказчика, как правило, не обладают. В этом случае сотрудничество с аутсорсером дает доступ к такого рода ресурсам, что позволяет заказчику оперативно решать нестандартные ситуации и узкоспе-

циализированные вопросы без найма дополнительного персонала.

### **Пример 1:**

*Руководством компании, бухгалтерский и налоговый учет которой находился на аутсорсинге и занимающейся оптово-розничной торговлей продуктами питания, было решено запустить производство собственной линии продуктов. Компания обратилась к аутсорсеру за разъяснением схемы бухгалтерского учета и налогообложения строительства завода собственными силами и последующего производства продуктов питания, поскольку подобным опытом не обладала. Помимо этого, потребовались юридические консультации по вопросу требований, предъявляемых российским законодательством к производству продуктов. Аутсорсер оперативно оказал консультацию силами своих специалистов.*

### **Пример 2:**

*Компания заключила крупный контракт, вследствие чего за последующие 3 месяца объем первичных документов вырос на 40 %. Аутсорсер оперативно добавил в проектную группу необходимое количество специалистов и задержек в обработке документов не произошло.*

**Адаптивность.** Если заказчик использует почасовую модель формирования стоимости услуг аутсорсера, то он по-

лучает преимущество в виде высокой адаптивности расходов при колебании размеров собственной выручки, поскольку переводит постоянные затраты на поддержание финансовой службы в переменные, которые будут зависеть от объема документов, снижающегося при снижении выручки. Данная модель особенно выгодна стартапам и небольшим западным представительствам, которым дорого нанимать бухгалтера на полный рабочий день ввиду отсутствия полной загрузки.

**Непрерывность.** Аутсорсинговая компания обеспечивает непрерывность оказания услуг финансового аутсорсинга независимо от увольнений, болезней и отпусков ее сотрудников. Это снимает проблему подбора кадров и распределения нагрузки на штатных сотрудников заказчика во время отсутствия одного из специалистов.

При использовании услуг финансового аутсорсинга, контролирующие органы по всем вопросам, связанным с проверками, контактируют с ответственными сотрудниками аутсорсинговой компании напрямую, не отвлекая заказчика от основной деятельности. Учитывая российскую специфику, такой подход позволяет упростить процедуру прохождения налоговых проверок и снизить риски незаконной выемки документов, которая может привести к полной остановке деятельности компании. Контролирующие органы, оценивая профессионализм сотрудников аутсорсера, сопровождающих проверку, не злоупотребляют своими полномочиями,

а действуют исключительно в рамках закона.

**Преимственность.** Если заказчик решает по каким-либо причинам покинуть текущего поставщика услуг финансового аутсорсинга, то сотрудники аутсорсинговой компании окажут полную поддержку по переходу к ведению учета собственными силами или к другому провайдеру услуг, что делает переход максимально комфортным, поскольку у всех сотрудников поставщика услуг есть инструкции, описывающие работу вверенных участков, и нет личностного отношения к такого рода фактам. В дополнение к этому, расторгнуть договор с поставщиком услуг значительно проще, чем уволить штатного сотрудника.

**Использование инноваций.** Аутсорсеры постоянно ищут пути для развития своего бизнеса и первыми начинают использовать передовые технологии, повышающие эффективность и качество оказываемых услуг, что позволяет заказчикам без дополнительных вложений пользоваться последними достижениями науки и техники.

**Оперативность реагирования.** Этот фактор зависит от количества клиентов, которых ведет один консультант аутсорсинговой компании. Чем выше количество, тем ниже оперативность реагирования на запросы заказчика, однако при этом и ниже стоимость услуг, поскольку заказчик оплачивает только необходимое количество часов работы консультанта. Если оперативность реагирования является критически важной, то необходимо оплачивать полный месяц

работы консультанта, который в этом случае будет заниматься только одним клиентом и сможет максимально оперативно отвечать на запросы.

**Прозрачность.** Прозрачность – это важнейшая составляющая инвестиционной привлекательности компании, позволяющая принимать верные инвестиционные решения. Использование услуг финансового аутсорсинга позволяет заказчикам пользоваться лучшими практиками, основанными на многолетнем опыте поставщика услуг и методиками, позволяющими сделать данный блок работ максимально понятным и прозрачным для руководства заказчика и инвесторов.

***Пример:***

*Инвестор принимал решение о покупке компании, производящей бытовую химию, выбирая из двух наиболее подходящих вариантов. В процессе проверки ведения бухгалтерского и налогового учета объектов потенциального инвестирования с целью оценки рисков, аутсорсер компании «А» предоставил детальную информацию об учетных процессах: перечень работ, нормативы, распределение сотрудников по участкам, количество обрабатываемых документов, стоимость, регламент взаимодействия, описания рабочих мест, схему контроля качества и обучения специалистов, а также отчеты внешних и внутренних аудиторов, и другие. Компания «В», ведущая учет собственными силами, ограничилась предоставлением штатного расписания бухгалтерской службы и отчетом*

*о проведении внешнего аудита. Формат подачи информации, который продемонстрировала компания «А», показал высокопрофессиональные отношения к вопросу финансов в целом и ведению бухгалтерского и налогового учета, в частности, поэтому инвестору было значительно проще проводить анализ компании «А» в части управления финансами.*

**Высокий уровень профессионализма.** Поскольку ключевая компетенция, которую продают аутсорсинговые компании – это экспертиза специалистов, то серьезное внимание уделяется поддержанию высокого уровня профессионализма работников, оказывающих услуги клиентам. В крупных компаниях существуют корпоративные центры обучения, в которых на основании специально разработанных программ повышают свою квалификацию специалисты разных уровней. Контроль соответствия требуемой квалификации производится, как правило, на ежегодной основе с помощью аттестации. Помимо этого, сотрудников поддерживают методологи, в задачи которых входит изучение действующего законодательства, контроль качества и поддержка в сложных узкоспециализированных практических вопросах. Поскольку работники аутсорсинговой компании сталкиваются с проектами в разных отраслях бизнеса, то спектр их знаний и навыков значительно шире, чем у специалистов, работающих в штате заказчика. Все это в совокупности позволяет поддерживать профессионализм на уровне,

недоступном для собственных штатных работников.

При приеме на работу в мелкие и средние компании типична ситуация, при которой профессионализм главного бухгалтера (финансового директора) проверяют очень условно, в основном полагаясь на интуицию и косвенные признаки, такие как: окончание дневного факультета известного ВУЗа и большой опыт работы в определенной области. Однако такой подход не защищает от ошибок, последствия которых при определенных обстоятельствах могут быть достаточно масштабны. В случае использования финансового аутсорсинга этот риск несет аутсорсер.

**Финансовая ответственность.** При ведении бухгалтерского и налогового учета собственными силами все штрафные санкции контролирующих органов компания будет уплачивать за счет собственных средств. Возместить такой ущерб с главного бухгалтера или иных работников бухгалтерской службы крайне затруднительно, поскольку это можно сделать только на основании решения суда и, в любом случае, ответственность будет ограничена размером одной месячной оплаты труда. Ясно, что для компании это будет экономически невыгодным, поскольку на подготовку и сам судебный процесс будет потрачено гораздо больше средств, чем возможная компенсация понесенного ущерба со стороны сотрудников. Иначе дело обстоит в случае использования финансового аутсорсинга. Крупные аутсорсинговые компании, заботясь о своей репутации, возмещают заказчи-

кам штрафные санкции, полученные в случае неквалифицированных действий своих сотрудников, как правило, не доводя дело до суда. Даже в случае возникновения судебной тяжбы, значительно проще будет решать данный вопрос с поставщиком – юридическим лицом, чем с собственным штатным сотрудником – физическим лицом.

**Соблюдение конфиденциальности.** Относительно соблюдения конфиденциальности существуют среди исследователей и практиков противоречивые мнения. Одни считают, что финансовый аутсорсинг повышает риски утечки конфиденциальной информации, другие – что снижает.

Теоретически, конфиденциальная информация может быть передана третьей стороне в результате официального запроса компетентных органов, с помощью подкупа должностных лиц, взлома мест хранения информации извне и по неосторожности.

В первом случае и аутсорсинговая компания, и штатные сотрудники заказчика обязаны предоставить информацию.

Во втором (подкуп должностных лиц) – обнаружить, кто является лицом, которого необходимо подкупить при ведении учетных функций собственными силами, значительно легче, чем выявить специалиста, непосредственно отвечающего за проект заказчика. Однако, от подкупа не застрахованы ни аутсорсинговые компании, ни их клиенты и факт передачи на аутсорсинг учетных процессов рисков утечки информации не добавляет.

В третьем (взлом мест хранения) – в крупных аутсорсинговых компаниях уровень защиты информации находится на одном уровне с банковскими системами, поскольку оглашение факта утечки информации может привести к краху всего аутсорсингового бизнеса.

В четвертом (по неосторожности) – от влияния человеческого фактора не застрахован никто. Вероятность наступления этого события примерно равна в обоих случаях.

Таким образом, если подходить к оценке возможности утечки информации с теоретической точки зрения, то возможность примерно одинакова и при ведении учета своими силами, и при финансовом аутсорсинге. Если смотреть реалистично, вероятность утечки информации со стороны штатных сотрудников выше, чем от специалистов аутсорсинговой компании.

**Увеличение прибыльности и капитализации.** Передача второстепенных функций, к которым относятся учетные процессы, на аутсорсинг позволяет руководству компании сосредоточить внимание и усилия на развитии бизнеса и повышении капитализации. Управление учетными процессами само по себе не увеличивает ни выручку, ни капитализацию компании, при этом для качественного управления требуется время и объемные специализированные знания. При таких исходных данных этот процесс выгоднее передать на аутсорсинг профессионалам и освободить время руководства для управления процессами развития, которые

в конечном итоге приведут к увеличению прибыльности и (или) капитализации, в зависимости от того, на что будут направлены высвободившиеся ресурсы: на наращивание прибыли или увеличение капитализации.

**Возможность зачета НДС.** Если поставщик услуг финансового аутсорсинга применяет общую систему налогообложения, то возникает возможность осуществить налоговый вычет по НДС со стоимости услуг аутсорсинговой компании, оплачиваемой заказчиком и, таким образом, уменьшить сумму налога, перечисляемого заказчиком в бюджет.

***Пример:***

*Компания решила передать бухгалтерию на финансовый аутсорсинг.*

*Себестоимость содержания собственной бухгалтерской службы до передачи на аутсорсинг составляла 450000 рублей в месяц с учетом всех: и прямых, и косвенных затрат, включая страховые взносы с фонда оплаты труда. Ежемесячная сумма НДС 18 % составляла – 7 866 000 р., налог на прибыль 20 % – 5 650 000 р.*

*Аутсорсер предложил стоимость услуг 295000 рублей в среднем в месяц, включая НДС 18 % в размере 45000 рублей.*

*Таким образом, воспользовавшись услугами аутсорсинга, заказчик получит ежемесячную экономию в размере 200 000 рублей до налогообложения налогом на прибыль и, как следствие, дополнительную прибыль после налогообложения в размере 160 000*

рублей в месяц. Помимо этого, заказчик будет ежемесячно платить НДС на 45 000 рублей меньше, чем до передачи на аутсорсинг.

**Таблица 1.3.1.**

<i>Показатель</i>	<i>До передачи на аутсорсинг</i>	<i>После передачи на аутсорсинг</i>	<i>Разницы</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Выручка:</i>	<i>43 700 000 р.</i>	<i>43 700 000 р.</i>	<i>0 р.</i>
<i>Расходы, в том числе:</i>	<i>15 450 000 р.</i>	<i>15 250 000 р.</i>	<i>-200 000 р.</i>
<i>На содержание финансовой службы</i>	<i>450 000 р.</i>	<i>0 р.</i>	<i>-450 000 р.</i>
<i>На финансовый аутсорсинг</i>	<i>0 р.</i>	<i>250 000 р.</i>	<i>250 000 р.</i>
<i>Прочие расходы</i>	<i>15 000 000 р.</i>	<i>15 000 000 р.</i>	<i>0 р.</i>
<i>Прибыль до налогообложения</i>	<i>28 250 000 р.</i>	<i>28 450 000 р.</i>	<i>200 000 р.</i>
<i>Налог на прибыль 20%</i>	<i>5 650 000 р.</i>	<i>5 690 000 р.</i>	<i>40 000 р.</i>
<i>Прибыль после налогообложения</i>	<i>22 600 000 р.</i>	<i>22 760 000 р.</i>	<i>160 000 р.</i>

**СПРАВОЧНО:**

<i>НДС 18% к уплате в бюджет, в том числе:</i>	<i>7 866 000 р.</i>	<i>7 821 000 р.</i>	<i>-45 000 р.</i>
<i>НДС с выручки, начисленный</i>	<i>7 866 000 р.</i>	<i>7 866 000 р.</i>	<i>0 р.</i>
<i>НДС с услуг аутсорсера к вычету</i>	<i>0 р.</i>	<i>45 000 р.</i>	<i>45 000 р.</i>

**Снижение объема инвестиций.** При передаче учетных процессов на аутсорсинг отпадает необходимость инвестировать в развитие непрофильных процессов, что создает дополнительное конкурентное преимущество в виде снижения объема денежных средств, требуемых для поддержания текущей деятельности и развития.

**Снижение зависимости от наемного менеджмента.** Одной из проблем собственников является вопрос сниже-

ния рисков, связанных с деятельностью наемного менеджмента. Это особенно актуально, когда собственник находится в другой стране и не имеет возможности часто посещать подведомственную компанию. Одним из таких инструментов является финансовый аутсорсинг, с помощью которого собственники ограничивают доступ наемного менеджмента к финансовой информации, снижая таким образом риски вывода активов и кражи денежных средств с расчетных и валютных счетов.

***Пример:***

*Некоторые западные компании, открывающие представительства в России, самостоятельно выбирают аутсорсинговую компанию, специалистам которой запрещается общаться напрямую с сотрудниками российского представительства. Все финансовые вопросы решаются с головной компанией напрямую.*

Таким образом, использование преимуществ финансового аутсорсинга вносит вклад в повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия в целом, облегчает получение кредитных ресурсов и делает компанию более устойчивой и эффективной при прочих равных условиях, что особенно важно в условиях кризиса и жесткой конкуренции. Такой подход к управлению способствует развитию предпринимательства как среди представителей реального сектора экономики, так и среди фирм,

занимающихся аутсорсингом учетных функций.

Вместе с тем, как отмечалось выше, у финансового аутсорсинга есть свои ограничения и недостатки.

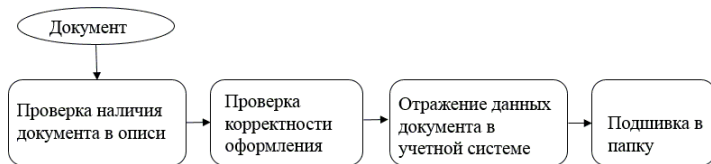
***Ограничения.*** К ограничениям относятся:

**Отсутствие организационной вовлеченности как следствие независимости.** Обратной стороной объективности и независимости как преимущества финансового аутсорсинга является отсутствие организационной вовлеченности сотрудников компании исполнителя по отношению к заказчику. С одной стороны, независимость – это положительный момент, обеспечивающий объективность коммуникаций и предоставляемой информации, с другой – отрицательный, поскольку не стоит ожидать от специалистов, которым платит деньги другая компания, приверженности бренду и такого уровня лояльности, которого можно добиться от штатного сотрудника. Особенно, если специалист одновременно обслуживает нескольких клиентов, не находясь в офисе заказчика. Однако, бывают и обратные ситуации, когда проектная команда настолько сплачивается с сотрудниками заказчика, что они чувствуют себя единым коллективом. В этом случае страдает объективность и независимость.

Стратегию взаимоотношений с сотрудниками аутсорсинговой компании следует выстраивать исходя из важности одного и другого критерия, поскольку быть одновременно объективным и независимым и в то же время вовлеченным крайне затруднительно.

**Зависимость качества полученных услуг от действий сотрудников заказчика и контрагентов заказчика.** Одна из особенностей финансового аутсорсинга заключается в том, что качество оказываемых услуг зависит в том числе и от действий сотрудников и контрагентов заказчика. Самыми распространенными причинами снижения качества от действий сотрудников заказчика являются непонимание сути финансового аутсорсинга и особенностей оказания данной услуги, саботаж по причине навязывания финансового аутсорсинга со стороны руководства, несвоевременное предоставление первичных документов и информации, предоставление неполной информации по сделкам, отсутствие ответственного контактного лица, отвечающего за процесс взаимодействия, нежелание / отсутствие возможности улучшать процессы. На рисунке 1.3.1. изображен пример обработки корректно и некорректно оформленных документов. В случае, если аутсорсеру поступил документ, соответствующий всем требованиям, для обработки документа требуется четыре действия, в противном случае – двенадцать. Обработка некорректных документов увеличит не только стоимость оказания услуг, но и замедлит сроки обработки. Поэтому количество некорректно оформленных документов, поступающих на обработку к аутсорсеру, необходимо снизить до минимально возможного уровня.

## 1. Процесс обработки корректно оформленного документа



## 2. Процесс обработки некорректно оформленного документа



**Рис. 1.3.1. Увеличение объема работ в случае поступления некорректно оформленного документа**

**Полнота финансовой ответственности исполнителя.** Аутсорсинговая компания берет на себя возмещение штрафных санкций со следующими ограничениями:

- *Наличие доказанной вины аутсорсера.* Это означает возможность судебного процесса с сопутствующими судебными издержками, если аутсорсер не урегулирует конфликт в досудебном порядке;

- *Размер возмещения.* Как правило, размер возмещения ограничивается суммами счетов за несколько месяцев обслуживания либо возмещение привязывается к факту выплаты возмещения страховой компанией. Если штрафные санкции превысят оговоренную в договоре или страховке сумму, то остаток заказчику придется погашать за свой счет.

- *Несовершенства и несостыковки в действующем законодательстве.* Если финансовая ответственность заказчика наступит в результате несовершенства и несостыковок в действующем законодательстве, оплату штрафных санкций в этом случае будет производить заказчик за счет собственных средств.

## **Ограничение функций исполнителя по договору**

Аутсорсер будет оказывать только те услуги, которые прописаны в договоре. Для заказчика это означает, что необходимо обратить внимание на два важных аспекта:

**Тщательный выбор поставщика услуг.** Крайне важно в договоре прописать границы оказания услуг, что далеко не всегда очевидно, особенно для заказчика, который не обладает необходимым набором компетенций. Поэтому чем менее профессионален заказчик, тем меньше у него возможностей для правильной оценки набора услуг, и тем более важно передавать финансовые функции на аутсорсинг наиболее профессиональным провайдером, которые смогут подсказать и определить самый оптимальный набор услуг, подходящих конкретному заказчику и будут подсказывать в процессе взаимодействия как следует изменить набор услуг в случае изменения потребностей заказчика.

**«Провалы на стыке».** В любом случае ответственность за некорректное определение границ услуг будет лежать на заказчике. Это означает, что все проблемы нечетких границ и провалов на этих границах потенциально могут создать заказчику дополнительные трудности. Должен ли исполнитель информировать заказчика о значимых изменениях в действующем налоговом законодательстве, например, при увеличении налогов, заблаговременно, давая заказчику возможность принять необходимые меры для правильных управленческих решений? По сути – да, однако, если в договоре это не прописано в явном виде – ответственность за последствия будет лежать на заказчике.

*Пример:*

*Инвестиционный фонд заключил договор на*

полный аутсорсинг учетных функций одной из компаний, в которую были инвестированы денежные средства. Указанная компания являлась налоговым резидентом РФ, поскольку, несмотря на иностранное происхождение, имела на территории РФ постоянное представительство с позиции налогообложения. Деятельность иностранного представительства облагалась налогом на прибыль, получаемую на территории РФ.

С 01.01.2015 года в рамках политики по «деоффишоризации» в Налоговый кодекс РФ были внесены изменения, которыми компании – налоговые резиденты с точки зрения уплаты налога на прибыль приравнивали к российским. Это означало, что иностранные компании, имеющие представительства на территории РФ, с 01.01.2015 должны были платить налог на прибыль не только с доходов, полученных на территории РФ, но также и с доходов, полученных на территории других государств, если управление получаемыми на территории других государств доходами осуществляли с помощью постоянного представительства, действовавшего на территории РФ. Аутсорсер не предупредил аутсорси заранее о готовившихся изменениях в налоговом законодательстве, а проинформировал клиента по факту внесения изменений. Как оказалось, обладание аутсорси данной информацией на этапе обсуждения в законодательных органах позволило бы ему более грамотно

*спланировать свою деятельность и избежать дополнительного налогообложения. С юридической точки зрения аутсорсер не будет нести в данном случае ответственность, поскольку заблаговременное информирование аутсорсера о готовящихся изменениях в действующее законодательство не входило в перечень услуг, оказываемых аутсорси. Однако, с точки зрения теории делегирования полномочий, аутсорси должен нести ответственность, т. к. информирование руководства о нестандартных (особых) случаях, а заказчик в данном случае выступает в роли руководства, является прямой обязанностью исполнителя (аутсорсера).*

**Снижение возможностей для контроля за учетным процессом.** Передача учетных функций на аутсорсинг ведет к потере этого типа компетенций внутри компании, что ограничивает возможности для контроля качества и эффективности оказания услуг исполнителем. Привлечение аудиторской компании для ежегодного аудита и проведение аудита процессов решает задачу только частично и не страхует заказчика от риска получения некачественных услуг.

**Необходимость проведения ревизий.** При передаче любых, включая финансовые, функций на аутсорсинг нельзя делегировать контроль. Это та функция, которая при делегировании полномочий не передается. Для заказчика это означает, что в структуре компании должен быть сотрудник, ответственный за организацию и проведение контроля за ра-

ботой аутсорсинговой компании, а также необходима методика проведения контроля по ключевым показателям качества и эффективности, о которой речь пойдет в одной из следующих глав.

Помимо этого, проведение ревизии целесообразно перед передачей финансовых функций на аутсорсинг, чтобы убедиться в корректности ведения учета в предыдущие периоды.

**Точность расчета стоимости услуг.** Как указывалось, в первой главе, финансовый аутсорсинг характеризуется сложностью расчета точной стоимости услуг, поскольку количество часов, которые тратят сотрудники аутсорсинговой компании на обслуживание проекта, напрямую зависит от количества первичных учетных документов. Это означает, что при росте количества документов будет расти стоимость обслуживания и наоборот. Эта особенность финансового аутсорсинга создает дополнительные трудности в планировании затрат на оказание данного типа услуг и пугает заказчиков. Если речь идет о полном ведении бухгалтерского и налогового учета, то в составе оказываемых услуг есть такие, стоимость которых аутсорсинговые компании не рассчитывают в базовой стоимости проекта, а выносят в дополнительные, рассчитываемые по факту оказания, в связи с невозможностью их предварительной оценки. Например, такие как сопровождение налоговых проверок и ежегодных аудитов.

**Экономия не всегда очевидна.** В настоящее время не

существует общепризнанных методик расчета экономии от использования услуг финансового аутсорсинга, что усложняет и без того непростую задачу. Как правило, при сравнении стоимости услуг аутсорсинга с себестоимостью собственной бухгалтерской службы учитывают только явные расходы, такие как фонд оплаты труда, налоги, прочие прямые и косвенные расходы, но не учитывают последствия от реализации рисков, например, возникновения штрафных санкций или сумм компенсаций увольняемым работникам при сокращении размеров бизнеса. Также не берут в расчет объем дополнительно заработанных компанией денег из-за освобождения времени, выделяемого ранее на управление бухгалтерской службой, выгод от увеличения капитализации и прозрачности для потенциальных инвесторов.

**Уголовная ответственность заказчика.** При передаче финансовых функций на аутсорсинг необходимо помнить о том, что уголовную ответственность за корректность ведения бухгалтерского и налогового учета несет руководитель заказчика, ее нельзя перенести на аутсорсера.

**Зависимость от аутсорсинговой компании.** К причинам возникновения зависимости относятся:

- *Сложность подбора собственных специалистов;*

***Пример:***

*В ряде случаев к работнику уровня главного бухгалтера предъявляются достаточно высокие требования: помимо знаний российских стандартов*

*бухгалтерского учета необходимо знание английского языка и международных стандартов финансовой отчетности, но при этом сотрудника ищет маленькое представительство зарубежной компании с ограниченным набором функций и операций. Такого уровня специалисты стоят очень дорого и, помимо этого, им не интересно работать в маленьких компаниях. Велик риск потерять наработанную квалификацию.*

- *Узкоспециализированные операции;*

***Пример:***

*Ведение бухгалтерского учета в паевых инвестиционных фондах – очень узкий сектор и не так много аутсорсинговых компаний, которые могут оказывать подобного рода услуги.*

- *Проверки контролирующих органов.* Во время проведения налоговых и прочих проверок нецелесообразно менять поставщика услуг без крайней необходимости, поскольку шансов оперативно и качественно среагировать на запросы контролирующих органов у знакомых с деятельностью заказчика за проверяемый период специалистов аутсорсинговой компании значительно больше, чем у вновь привлеченных;

- *Временное снижение уровня качества.* Смена поставщика услуг приводит к временному снижению качества, поскольку новым специалистам надо изучить особенности деятельности заказчика и настроить систему учета. На этом

этапе неизбежны ошибки, поэтому возрастают требования к контролю за процессом передачи и к помощи адаптации сотрудников нового аутсорсинг провайдера.

- *Транзакционные издержки.* При выборе поставщика услуг, в процессе взаимодействия и при смене аутсорсера.

- *Потеря компетенции.*

**Недостатки.** Недостатки финансового аутсорсинга несут в себе риски снижения эффективности и качества процессов, переданных на финансовый аутсорсинг.

**Снижение адаптивности.** Использование модели ценообразования фиксированной стоимостью услуг вместо почасовой делает невозможным использование одного из преимуществ финансового аутсорсинга – адаптивность (перевод постоянных затрат на содержание финансовой службы в переменные расходы).

## **Зависимость оперативности реагирования от стоимости услуг**

Заказчик может сэкономить на стоимости услуг аутсорсера, оплачивая частичную загрузку специалистов, однако обратной стороной будет снижение скорости обработки запросов из-за занятости сотрудника аутсорсера на нескольких проектах одновременно. Если оперативность реагирования является критически важной, то целесообразнее оплачивать выделение сотрудника на полную загрузку.

**Слабое законодательное регулирование аутсорсинговой деятельности.** В настоящее время нет стандартов оказания услуг финансового аутсорсинга, закрепленных на законодательном уровне, не развит институт саморегулируемых сообществ, нет программ по подготовке специалистов в данной области, мало судебной практики по вопросу улаживания споров с аутсорсерами. Эти факторы негативно сказываются на общем состоянии рынка услуг финансового аутсорсинга в целом, на неготовности российских аутсорсинговых компаний реализовывать крупные проекты и повышают риски выбора недостаточно профессионального поставщика услуг.

**Сложный процесс выбора поставщика услуг.** Для того, чтобы минимизировать риски получения некачественных услуг, в процессе выбора поставщика должен участвовать сотрудник заказчика, который разбирается в специфике, потому что от правильной организации процесса подбора напрямую зависит успех всего мероприятия. Сложность выбора заключается в большом количестве качественных и количественных критериев, которые надо учесть при выборе, среди которых стоимость услуг – это далеко не единственный показатель. Помимо этого, важно предоставить исполнителю корректные данные о системе налогообложения, количестве первичных учетных документов, типах встречающихся операций за достаточно длительный период по каждому участку учета. Если у заказчика нет сотрудников, кото-

рые разбираются в данном вопросе, рекомендуется пригласить консультанта.

### **Трансакционные издержки.**

- *На выбор аутсорсера.* Процесс выбора поставщика включает в себя анализ достаточно большого массива информации, зачастую в несопоставимых форматах. Чем меньше сотрудники заказчика, которым делегировано решение данного вопроса, разбираются в специфике финансового аутсорсинга, тем больше времени им потребуется на подбор и тем выше риск неверного выбора.

- *На решение проблем в процессе взаимодействия.* В процессе оказания услуг могут возникать конфликтные ситуации, разрешение которых требует участия представителей сторон, у заказчика могут появляться новые виды деятельности, требующие обсуждения подходов к ведению учета, при смене сотрудников исполнителя потребуется время на контроль процесса адаптации новых членов команды и т. п.

- *На переход.* При передаче процессов на аутсорсинг, а также при перемещении данных функций к другому аутсорсеру или обратно внутрь компании неизбежны дополнительные издержки, связанные с обслуживанием процесса перехода: планирование, сопровождение передачи, контроль, подбор персонала в случае подбора собственных учетных работников. Чем масштабнее процесс, тем больше издержки на переход.

### **Требования к квалификации контактных лиц за-**

**казчика.** Процесс взаимодействия с поставщиком услуг финансового аутсорсинга не является простым и интуитивно понятным, поэтому контактное лицо со стороны заказчика должно хотя бы в общих чертах понимать суть финансового аутсорсинга, иметь представление о бухгалтерском учете и налогообложении, в противном случае пострадает качество получаемых услуг.

**Сложность измерения эффективности и качества.** В настоящее время не существует общепризнанных методик, которые позволили бы однозначно измерить эффективность и качество работы аутсорсинговой компании в части финансового аутсорсинга, остается много вопросов и неопределенностей для измерения эффективности в части оценки эффективности крупных проектов. В параграфе 3.3. главы 3 авторами предпринята попытка систематизировать накопленный опыт и предложить вариант оценки эффективности и качества оказываемых услуг.

Неверное использование преимуществ финансового аутсорсинга, отсутствие контроля за недостатками и ограничениями может привести компанию к большому количеству рисков, которые в конечном итоге могут привести к неэффективности использования финансового аутсорсинга.

**Риски.** По источнику возникновения все риски использования финансового аутсорсинга можно разделить на риски внешней среды и внутренней среды.

# **Риски внешней среды заказчика**

## ***Несовершенство законодательной базы***

Риск характеризуется как недостаточной проработкой регулирования деятельности финансового аутсорсинга на государственном уровне, так и пробелами, неточностями и нестыковками в действующем бухгалтерском и налоговом законодательстве, которые могут привести к невозмещаемым со стороны исполнителя штрафным санкциям.

## ***Изменение законодательства в неблагоприятную сторону***

К таким изменениям относятся: введение дополнительного налогового бремени, установление ограничений в виде лицензирования или санкций, запрет деятельности как таковой.

## ***Отсутствие методик***

Отсутствуют общепризнанные методики выбора поставщиков услуг, оценки качества и эффективности использо-

вания финансового аутсорсинга и поставщика для оказания услуг пользуются исключительно своими внутренними ресурсами.

### *Смена владельца или руководства*

Риск характеризуется сменой системы управления компанией и сменой приоритетов развития, что может привести к ухудшению управления и снижению качества оказываемых услуг.

### *Банкротство аутсорсера*

Поскольку у заказчика нет возможности влиять на деятельность аутсорсинговой компании, всегда присутствует риск что в силу ряда причин компания-исполнитель может обанкротиться.

### *Риски внутренней среды исполнителя (внешние для заказчика):*

Прием на услуги без предварительной экспертизы качества учета предыдущих периодов повышает риск некачественного оказания услуг и получения штрафных санкций со стороны контролирующих органов, которые не будут воз-

мещены исполнителем, так как ошибки предыдущих периодов будут находиться за пределами ответственности исполнителя;

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.