

# ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА В ФИНАНСОВОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*В.В. ГОРДИНА, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, денежного обращения, кредита и банков, Приокский государственный университет  
e-mail: gorvik@inbox.ru*

## Аннотация

В статье исследуются основные тенденции развития финансового аутсорсинга в России за последние пять лет, а также особенности применения аутсорсинга в управлении финансами предприятий. Проведен анализ использования различных видов финансового аутсорсинга российскими предприятиями. Выявлены основные преимущества и недостатки финансового аутсорсинга. Определены причины, препятствующие широкому использованию финансового аутсорсинга российскими предприятиями, и предложены пути их устранения.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, предприятие, финансовое управление, финансовый аутсорсинг, финансовые функции.

Под аутсорсингом обычно понимается передача на договорной основе непрофильных функций и корпоративных ролей субъекта внешним исполнителям (аутсорсерам), специализирующимся в конкретной области и обладающим знаниями, опытом, техническим оснащением [1]. По договору аутсорсинга компании обычно передают следующие вторичные функции: IT-инфраструктуру, охрану и сферу обслуживания, транспорт и логистику, юридическое обеспечение деятельности, бухгалтерский учет, подбор и обучение персонала, кадровый учет, экономическую и информационную безопасность, услуги связи и др.

Аутсорсинг можно рассматривать как один из современных способов повышения эффективности бизнеса, так как он позволяет сконцентрировать внимание на основной дея-

тельности предприятия, не отвлекаясь на второстепенные функции, предоставляет доступ к ресурсам и фондам, которых у предприятия нет в наличии, позволяет снизить затраты и тем самым повысить финансовые результаты деятельности предприятия. Таким образом, можно отметить наличие положительного эффекта от применения различных видов аутсорсинга на предприятии. Однако целью данного исследования является оценка основных тенденций и особенностей использования финансового аутсорсинга.

Организация управления финансами предприятий с использованием аутсорсинга в мировой практике относится к аутсорсингу бизнес-процессов (Business Process Outsourcing – BPO) и называется финансовым аутсорсингом.

Финансовый аутсорсинг включает несколько обширных направлений [6]:

- аутсорсинг в сфере бухгалтерского учета;
- аутсорсинг в сфере кредитования и банковского обслуживания;
- аутсорсинг в сфере налогообложения;
- аутсорсинг в сфере страхования;
- аутсорсинг в сфере комплексного финансово-экономического анализа;
- аутсорсинг в сфере инвестиционного анализа.

Используется аутсорсинг также при управлении дебиторской задолженностью, кредиторской задолженностью, управлении денежными потоками, финансовыми рисками, а также в области бюджетирования.

Как показали исследования научной литературы [5], финансовый аутсорсинг имеет ряд преимуществ, позволяющих использовать его для оптимизации бизнес-процессов предприятия:

## Основные тенденции и особенности применения аутсорсинга...

– возможность сконцентрировать внимание на основной деятельности предприятия, не отвлекаясь на выполнение финансовых функций;

– доступ к ресурсам аутсорсера, которых у предприятия нет в наличии;

– возможность сокращения количества сотрудников предприятия;

– сокращение расходов на содержание, обучение и подбор персонала;

– высокое качество предоставляемых услуг в области финансов;

– использование передового опыта и технологий в управлении финансами;

– возможность передачи ответственности за выполнение функций.

Различные виды аутсорсинга, в том числе и финансовый аутсорсинг, достаточно широко применяются в западной практике. Однако в России развитие аутсорсинга в финансовой сфере происходит медленно. Это подтверждается результатами исследований, которые аутсорсинговое подразделение группы «БДО Юникон» в 2009–2010 гг. проводило совместно с «РБК.Рейтинг». Проводилось исследование востребованности передачи на аутсорсинг отдельных видов внутренних функций в российских и иностранных компаниях, работающих на территории России в различных отраслях экономики. В 2011 г. был проведен сравнительный анализ и подведены итоги, которые показали, что российские и иностранные компании, работающие в РФ, по-разному относятся к передаче на аутсорсинг отдельных видов внутренних функций. В частности, была выявлена популярность аутсорсинга бухгалтерского учета в российских и иностранных компаниях. Однако оказалось, что отношение российских и иностранных компаний к передаче бухгалтерского и документального кадрового учета на аутсорсинг различно. Среди иностранных компаний около 20% отметили,

что в настоящее время сотрудничают с провайдером, 20% планируют и рассматривают возможность передачи учетных функций компании на аутсорсинг. Среди российских компаний возможность передачи учетных функций компании на аутсорсинг рассматривали для себя лишь 10% участников опроса [3].

Изменилась ли ситуация за последние годы? Частично изменилась.

Наблюдается рост удельного веса российских предприятий, использующих финансовый аутсорсинг, однако это по-прежнему аутсорсинг учетных функций. Результаты 2013 г. показали, что рынок аутсорсинга учетных функций, таких как бухгалтерский учет, расчет заработной платы и кадровое администрирование, стабильно растет. По данным совместного исследования HeadHunter, UCMS Group и Intercomp выручка компаний-аутсорсеров в 2012–2013 гг. в среднем росла по 23–24% за год. Главными мотивами использования аутсорсинга для российских компаний стали уменьшение роли человеческого фактора, сокращение загруженности внутренних подразделений, была отмечена значимость такого фактора, как снижение затрат [7]. По мнению экспертов, темпы роста показателей рынка бухгалтерского аутсорсинга в России в 2012–2013 гг. опережали среднемировые более чем вдвое.

По данным рейтингового агентства «Эксперт РА» за 5 лет с 2009 по 2013 г. объем рынка аутсорсинга функций учета возрос более чем в два раза: суммарная выручка компаний-участниц по итогам 2013 г. достигла 6,77 млрд р. против 3,2 млрд р. в 2009 г. В 2013 г. интерес к передаче непрофильных функций у предприятий остался ввиду стремления к оптимизации своих операционных расходов. Это объясняет, почему положительные темпы роста наблюдались по всем направлениям этого сектора услуг (рис. 1).

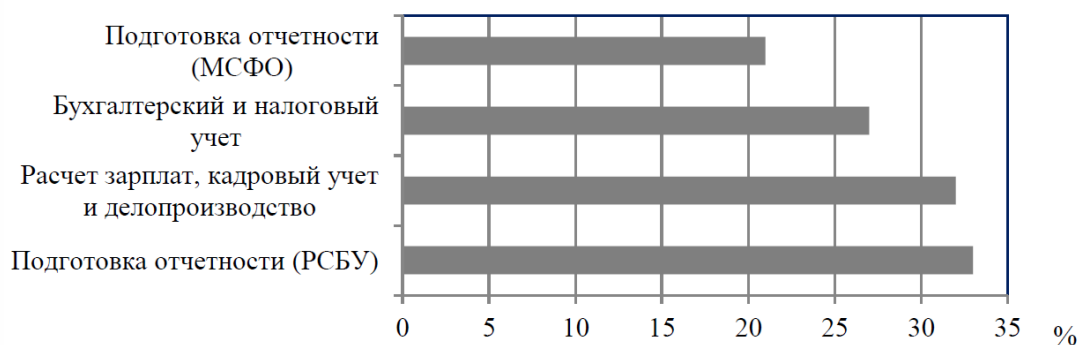


Рис. 1. Прирост выручки участников рейтинга по направлениям аутсорсинга учетных функций за 2013 г., % [9]

В кризисных условиях 2014 г. менеджмент многих компаний оказался не готов к работе в новых реалиях, появились сложности заимствования, снижение доходности бизнеса. В результате пришлось проводить реструктуризацию бизнеса, сокращать персонал и в целях экономии на постоянных издержках привлекать аутсорсинговые компании для ведения бухгалтерского и кадрового учета. Таким образом, кризисные условия в экономике подтолкнули многих руководителей предприятий к использованию аутсорсинга учетных функций. Однако в 2014 г. наблюдалось снижение темпов роста доходов в этом сегменте услуг. По данным участников рэнкинга, полученным рейтинговым агентством «Эксперт РА», прирост их суммарной выручки в 2014 г. составил 10% против 24%, отмеченных в 2013 г.

Что касается распределения выручки по данным направлениям, то наибольший объем традиционно приходился на услуги аутсорсинга бухгалтерского и налогового учета – 3,72 млрд р. по итогам 2014 г. На втором месте (выручка составила 2,14 млрд р.) услуги в области расчета зарплат и ведения кадрового делопроизводства. Выручка от услуг регулярной подготовки отчетности по международным стандартам составила в 2014 г. 745,4 млн р., а от услуг регулярной подготовки отчетности по российским стандартам – 467,4 млн р. (рис. 2).

В 2015 г. услуги аутсорсинга учетных функций остались востребованными, несмотря на нестабильную экономическую ситуацию в стране. По мнению руководителей компаний, предоставляющих услуги аутсорсинга, спрос сохранился потому, что в кризисных условиях предприятия ищут варианты

оптимизации штатной структуры, устранения рисков, повышения эффективности. Этот период является периодом вынужденной оптимизации бизнес-процессов и аутсорсинговые компании получают приток новых клиентов, поскольку могут предложить выгодные условия для оптимизации затрат. В частности, за первое полугодие 2015 г. наблюдалось увеличение притока новых клиентов в среднем на 20% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года [2].

Однако необходимо отметить, что по-прежнему весомый вклад в сохранение темпов роста выручки от аутсорсинга вносит иностранный бизнес в России. Для нерезидентов модель аутсорсинга бизнес-процессов привычна. Они не готовы погружаться в специфику российского законодательства, рынка труда, особенностей бухгалтерского учета, поэтому аутсорсинг для них обладает очевидными преимуществами. Отечественные предприятия используют аутсорсинг в гораздо меньшей степени, чем зарубежные. Потребителями услуг аутсорсинга учетных функций являются обычно крупные многоуровневые компании, имеющие дочерние подразделения в регионах, либо малые предприятия.

Проблема в том, что, несмотря на многие преимущества аутсорсинга бухгалтерского и налогового учета, которые рассматривались в научных работах, большинство российских предприятий не желают передавать эти функции внешним специалистам. Использование же других направлений финансового аутсорсинга распространено мало. Исследования показали, что некоторые предприятия используют аутсорсинг в области банковского обслу-

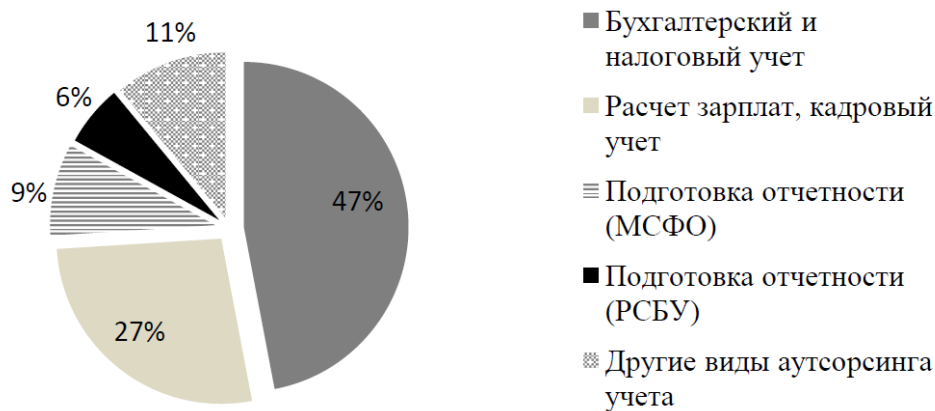


Рис. 2. Структура выручки участников рэнкинга по итогам 2014 г. [10]

живания (в частности, передача банкам такой функции, как выплата заработной платы сотрудникам предприятия путем ее перечисления на пластиковые карты), инвестиционного анализа, управления дебиторской задолженностью. Однако эти виды аутсорсинга применяются редко и аналитические данные по ним отсутствуют. В чем же причина того, что финансовый аутсорсинг в России развивается медленно и преимущественно в области учетных функций?

Исследования показали, что существуют различные точки зрения по поводу целесообразности внедрения аутсорсинга финансовых функций на предприятии. Ряд экспертов полагают, что финансовый аутсорсинг имеет много преимуществ и его необходимо более широко использовать на практике. Другие считают, что наиболее полезен аутсорсинг для малых предприятий. Однако многие руководители придерживаются мнения о том, что применение аутсорсинга в финансовой сфере затруднено в связи с теми недостатками, которые он имеет. Обычно отмечают следующие основные недостатки аутсорсинга: потерю конфиденциальности информации, контроля над переданными функциями; зависимость от внешних исполнителей; финансовые риски; снижение оперативности в предоставлении данных; высокую стоимость услуг; отсутствие законодательной базы.

Каждый из недостатков является существенным при принятии решения об отказе от аутсорсинга. Однако рассмотрим каждый из них.

Как правило, наиболее требовательно клиенты аутсорсинговых компаний относятся к гарантиям сохранения конфиденциальности предоставленных данных, ведь финансовая информация является коммерческой тайной предприятия. Потеря конфиденциальности возможна, однако, чтобы этого не произошло, необходимо тщательно выбирать компанию-аутсорсера. Нужно изучить отзывы компаний, уже воспользовавшихся подобными услугами, условия предоставления услуг, а также в контракте должна быть указана ответственность партнера за разглашение конфиденциальной информации. Все условия использования финансовой информации необходимо жестко регламентировать. Помимо соответствующего пункта в основном договоре с аутсорсером необходимо заключить соглашение о неразглашении информации и четко определить штрафные санкции за его нарушение [8].

Потеря контроля над переданными функциями происходит тогда, когда предприятие заказчик перестает контролировать процесс выполнения услуг. Это недопустимо. Качество и объем выполнения переданных на аутсорсинг финансовых функций важно постоянно контролировать. То есть необходим мониторинг выполнения финансовых функций аутсорсером. Объем контроля зависит от важности переданного процесса, количества функций и сопутствующих рисков. Причем методы контроля выполнения функций поставщиком услуг можно определить в правах заказчика (в контракте).

Зависимость от внешних исполнителей, конечно, имеется, но если в договоре прописаны все обязательства и ответственность аутсорсера, в том числе финансовая, за несвоевременное и некачественное выполнение переданных функций, предприятие не несет финансовых потерь.

Финансовые риски, наоборот, могут быть снижены. В частности при аутсорсинге учетных функций, компания-аутсорсер несет ответственность за качество учетных процессов и их соответствие нормам законодательства, это уменьшает административные и финансовые риски заказчика. Речь идет о различных санкциях контролирующих органов при выявлении нарушений в учетных процессах. Если учет ведется собственными силами, то компания обычно не может компенсировать штрафы. Нередко сумма штрафа превышает размер зарплаты сотрудника, допустившего ошибки, и работодатель не может компенсировать потери. А когда учет передается на аутсорсинг, то ответственность за ошибки или недостатки ведения учетных операций несет аутсорсер – он как юридическое лицо обязан возместить убытки клиента. Чтобы избежать проблем при предъявлении претензий и взыскании убытков, стоит привлекать аутсорсера, ответственность которого застрахована. Кроме того, условие о материальной ответственности необходимо детально прописать в договоре [8].

Что касается снижения оперативности в предоставлении данных, то этот недостаток будет иметь место, если к выбору компании-аутсорсера был применен поверхностный подход. Необходимо тщательно проанализировать рынок аутсорсинга и собрать информацию о функционирующих в данной сфере специалистах и технологиях, которые они применяют. В настоящее время использование веб-технологий, оптических считыва-

ющих устройств, электронного обмена данными позволяет управлять корпоративными финансами в текущем режиме (онлайн) при обращении к аутсорсерам финансовых услуг. В этом случае момент регистрации хозяйственной операции в системе управления совпадает с моментом получения информации аутсорсером для выявления вариантов решений в управлении корпоративными финансами клиентов [5].

Что касается высокой стоимости услуг аутсорсера, то этот недостаток часто компенсируется качеством полученных услуг, более эффективной организацией бизнес-процессов, а также при правильном расчете затрат (учете не только прямых, но и накладных) и их сравнении часто оказывается, что затраты на аутсорсинг ниже, чем собственные. Например, при аутсорсинге бухгалтерского учета экономия может составить от 20 до 50% [7].

Отсутствие законодательной базы, конечно, значительно затрудняет использование аутсорсинга. В настоящее время нормативная база в области аутсорсинга не проработана, понятие «аутсорсинг» в российском законодательстве отсутствует. Кроме того, с 1 января 2016 г. заемный труд (аутстаффинг) в России официально запрещен (ст. 5 ФЗ от 5 мая 2014 г. № 116-ФЗ). Отразится ли такой запрет на аутсорсинге и как оформить договор, чтобы избежать сходства с договором на аутстаффинг? К договору об аутсорсинге применяются общие правила о договоре возмездного оказания услуг (гл. 39 ГК РФ). Договор возмездного оказания услуг – договор, по которому исполнитель обязуется по заданию заказчика за определенную плату оказать услуги. При аутсорсинге финансовых функций заказчик покупает не конкретного специалиста, а услуги в области управления финансами предприятия. Поэтому прежде всего следует подробно указать в договоре перечень оказываемых услуг, сроки предоставления информации и результатов работы, ответственность исполнителя и заказчика. Также при оформлении договора об аутсорсинге необходимо избегать формулировок, которые свидетельствуют о том, что персонал аутсорсера будет оказывать услуги заказчику на его территории. При этом можно внести в договор условие о проведении встреч с участием специалистов аутсорсера на территории заказчика. Таким образом, компаниям, планирующим передать на аутсорсинг финансовые функции, не следует волноваться, что на подобной услуге отразится запрет на заемный труд. Главное – учесть

все нюансы и правильно оформить договор с аутсорсером [4].

Обобщая изложенное, сделаем вывод, что перечисленные выше недостатки возможно устранить при грамотном подходе к выбору компании-аутсорсера, а также учете наиболее важных аспектов при заключении аутсорсингового договора. Поэтому одной из причин, препятствующей развитию аутсорсинга в российской экономике, следует признать недостаток высококвалифицированных управляющих на предприятиях, знающих особенности финансового аутсорсинга и способы снижения рисков, умеющих всесторонне проанализировать ситуацию и оценить преимущества аутсорсинга в конкретных условиях на конкретном предприятии. В связи с этим целесообразно, чтобы представители компаний, предлагающих услуги аутсорсинга, проводили учебные семинары для руководителей предприятий, посвященные основным вопросам реализации финансового аутсорсинга и снижения рисков.

Важной проблемой также является отсутствие конкурентных поставщиков аутсорсинговых услуг. Исследования показали, что проблема неразвитости рынка финансового аутсорсинга и отсутствия конкурентных поставщиков услуг наиболее актуальна в регионах. Во многих городах и населенных пунктах можно получить аутсорсинговые услуги лишь в области бухгалтерского и налогового учета, остальные направления финансового аутсорсинга функционирующими в регионе консалтинговыми компаниями не представлены. Представляется целесообразным рекомендовать крупным консалтинговым компаниям, осуществляющим деятельность в Москве и Санкт-Петербурге, использование облачных технологий по модели SaaS (Software-As-A-Service), преимуществом которых является возможность работы с информационной системой вне зависимости от местонахождения пользователя, что позволит обеспечить доступ к услугам для клиентов в разных регионах страны. Проведенное автором исследование специфики деятельности лидеров аутсорсинга бухгалтерского и налогового учета (топ-10 по данным рейтингового агентства «Эксперт РА») показало, что в настоящее время такими технологиями обладают лишь некоторые из крупных консалтинговых компаний: Intercomp, BDO, UCMS Group, WiseAdvice, консалтинговая группа «Михайлов и партнеры». В последние годы успешно развиваются электронные

сервисы для предоставления бухгалтерских услуг «Мое дело», «Небо», «Кнопка», однако они ориентированы преимущественно на предприятия малого бизнеса. А компании, предоставляющие широкий перечень услуг финансового аутсорсинга («АтрисКонсалт», «Proaudit», «ПроФинанс», «ФинПомощь», «Финансы и право», «ФИОКАН» и др.) функционируют, как правило, в Москве и Санкт-Петербурге и не предоставляют удаленный доступ к своим сервисам. Между тем, по мнению автора, предоставление удаленного доступа к сервисам и услугам аутсорсинговых компаний – это возможность дальнейшего развития финансового аутсорсинга в регионах России.

Таким образом, можно заключить, что в России среди направлений финансового аутсорсинга наибольшее развитие получил аутсорсинг в сфере бухгалтерского и налогового учета. Другие направления финансового аутсорсинга используются в настоящее время редко. При этом наблюдается субъективное отношение руководителей предприятий к финансовому аутсорсингу, он вызывает недоверие и неприятие в связи с недостатками и рисками, которые имеет. Однако было выявлено, что многие недостатки аутсорсинга можно нивелировать при грамотном подходе к выбору партнера и заключению договора, а преимущества этого инструмента позволяют использовать аутсорсинг для повышения эффективности финансового управления на предприятии. При этом необходимо отметить, что существуют и объективные причины, препятствующие широкому распространению различных направлений финансового аутсорсинга: отсутствие конкурентных поставщиков аутсорсинговых услуг в регионах, узкий спектр предлагаемых услуг финансового аутсорсинга. Над устранением этих причин в настоящее время необходимо работать ком-

паниям-аутсорсерам, тем самым способствуя более широкому использованию различных видов финансового аутсорсинга российскими предприятиями, что в перспективе позволит развивать не только аутсорсинг учетных функций, но и аутсорсинг поддержки решений в финансовой сфере (финансовый и инвестиционный анализ, прогноз, бюджетирование, управление рисками).

### Библиографический список

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М., 2007.
2. Аутсорсинг учетных функций, 2014. URL: <http://www.raexpert.ru/ratings/outsourcing/2014/>
3. БДО Юникон. URL: <http://www.bdo.ru/rus/m/news/3611/>
4. Добрикова Е. Переходим на аутсорсинг: как избежать ошибок при оформлении договора. URL: <http://www.garant.ru/article/638815/>
5. Лактионова О.Е. Финансовый аутсорсинг в управлении корпоративными финансами, преимущества и недостатки // Российское предпринимательство. 2014. № 23. С. 12–23.
6. Мурадян С.Г. Особенности развития аутсорсинга в финансовой сфере // Экономика: теория и практика. 2013. № 3. С. 78–82.
7. Парамонов А.В., Харакоз Ю.К. Бухгалтерский аутсорсинг и консалтинг – 2013. Рейтинг компаний // Аудитор. 2014. №10. URL: <http://gaap.ru/magazines/142454>.
8. Фирсова Н. Как минимизировать риски, передавая финансовые функции на аутсорсинг // Финансовый директор. 2012. № 10. URL: <http://e.fd.ru/article.aspx?aid=297198>.
9. Эксперт РА. URL: <http://www.raexpert.ru/ratings/outsourcing/2013/>
10. Эксперт РА. URL: <http://www.raexpert.ru/ratings/outsourcing/2014/>