

## 2.4. АУТСОРСИНГ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ

Панков В.В., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет и аудит», президент Ассоциации бухгалтеров и аудиторов России;  
Наумова С.А., аспирант кафедры «Бухгалтерский учет и аудит»

*Российская экономическая академия  
им. Г.В. Плеханова*

Исследованы отдельные аспекты теоретических основ аутсорсинга бухгалтерского учета, в т.ч. природа, сущность и содержание аутсорсинга как вида управленческой деятельности. Сделан анализ зарубежного опыта организации аутсорсинговых услуг. Рассмотрено состояние и пути развития аутсорсинга бухгалтерского учета в Российской Федерации. Рассмотрен организационно-экономический механизм деятельности аутсорсинга бухгалтерских услуг. Исследован вопрос организации учетного процесса аутсорсера бухгалтерских услуг. Обоснована необходимость повышения эффективности управления финансами хозяйствующих субъектов в условиях РФ. Требуют исследования вопросы: оценка состояния и повышения эффективности аутсорсинга бухгалтерских услуг, мониторинг качества бухгалтерских услуг и др.

### ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы и направленность исследования. Глобализация мировой экономики и вступление Российской Федерации в международный рынок капитала, создание рыночной системы учета и отчетности и переход на международные стандарты финансовой (бухгалтерской) отчетности (МСФО) потребовали создания новых элементов рыночной экономики – фирм по оказанию бухгалтерских услуг – аутсорсеров.

Outsorsing в переводе с английского делового языка означает «пользоваться внешним сторонним источником», или, в адаптированном переводе, – «пользоваться внешними решениями».

Цели и задачи аутсорсинга услуг как направления логистики и важнейшего фактора повышения конкурентоспособности рыночных структур – обеспечить минимизацию издержек и качество обслуживания (в т.ч. гибкость, реактивность в обслуживании клиентов).

Аутсорсинг – научный инструмент рационального (оптимального) управления потоковым процессом, в т.ч. потоком информации, повышает его эффективность как за счет снижения издержек по ведению процесса, так и за счет повышения уровня удовлетворения потребителей услуг.

Самой важной причиной аутсорсинга послужила нехватка достаточно квалифицированного персонала в области бухгалтерских услуг, особенно для малого и среднего бизнеса.

Фирмы-аутсорсеры бухгалтерских услуг, для того чтобы оставаться конкурентоспособными, вынуждены постоянно снижать затраты и повышать качество обслуживания.

Исследования показывают, что клиенты фирм – аутсорсеров услуг могут снизить свои издержки на 6-10% и одновременно улучшить качество обслуживания потребителей.

Проблемы использования логистики, или логистизации процессов, в т.ч. аутсорсинга операций по формированию и передаче потока информации изучали зарубежные и отечественные ученые экономисты такие как Д. Сток, Д. Клосс, Д. Бауэркс, М. Портер, Дж. Хескетт, Р. Шапиро, Е.В. Крикавский, С.Б. Карнаухов, С.О. Каледжан и др.

Теоретико-методологическим исследованиям в области бухгалтерского учета посвящены работы таких ученых, как В.Г. Гетьман, В.Е. Дешина, О.В. Голосова, Ф.В. Зайнетдинова, П.И. Камышанова, В.В. Ковалева, Е.В. Негашева, В.А. Новака, В.В. Панкова, В.И. Петрова, Р.С. Сайфулина, Н.Г. Чумаченко, А.Д. Шеремет, К. Друри и др.

Учет, финансовые и налоговые отчетные документы призваны удовлетворять потребности широкого круга пользователей, включая акционеров, инвесторов, кредиторов, кредитные, фискальные и другие организации в информации, которая позволила бы им принимать необходимые управленческие решения, в т.ч. антикризисного характера.

Несмотря на многочисленные публикации по данной теме, остаются не освещенными такие вопросы, как:

- подходы к определению экономической сущности аутсорсинга бухгалтерских услуг, являющегося новой формой предпринимательства и ведения процесса бухгалтерского учета в условиях РФ, преимуществами которой являются разделение труда, быстрота реакции на изменения, большая востребованность заказчиком и др.;
- не разработаны такие базовые категории аппарата аутсорсинга бухгалтерских услуг, как: определение видов и классификация услуг; преимущества аутсорсинга бухгалтерских услуг;
- «барьеры» в использовании аутсорсинга бухгалтерских услуг в РФ;
- организация эффективного процесса ведения бухгалтерского учета на условиях аутсорсинга;
- взаимодействие организации – клиента потребителя аутсорсинга и аутсорсера;
- организация управления созданием и развитием фирмы аутсорсера бухгалтерских услуг;
- оценка затрат на проведение аутсорсинговых операций и механизм определения цены на бухгалтерские услуги;
- повышение эффективности процесса аутсорсинга бухгалтерских услуг;
- распределение риска и ответственности участников аутсорсинговой сделки;
- повышение качества и его контроль при обслуживании потребителей аутсорсинга бухгалтерских услуг и др.

Цель настоящего исследования:

- разработка методических основ аутсорсинга бухгалтерских услуг и организации процесса ведения учета;
- управление процедурами аутсорсинга бухгалтерского учета;
- моделирование технологии управления эффективностью деятельности аутсорсера бухгалтерских услуг как элемента рыночной инфраструктуры.

## 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУТСОРСИНГА В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ

### 1.1. Природа, сущность и содержание аутсорсинга как видов управленческой деятельности

Экономическая сущность аутсорсинга как метода повышения эффективности и минимизации расходов на ведение учета в законодательной базе РФ отсутствует. Повышение эффективности и развитие средств и методов методологии бухгалтерского учета является важнейшей задачей. В настоящее время имеется небольшое количество литературных источников, посвященных вопросам сущности аутсорсинга бухгалтерского учета, которые имеют в основном информационный и рекламный характер.

Научные подходы к определению понятия «аутсорсинг бизнес-процессов» (business process outsourcing, BPO), стали появляться в последнее время в таких сферах деятельности, как финансы, бухгалтерский учет. Было выявлено, что аутсорсинг – современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции. Термин «аутсорсинг» составлен из двух слов: out – «внешний» и resourcing – «снабжение ресурсами».

Аутсорсинг – это передача внутренних бизнес-функций или процессов иногда вместе с соответствующими активами внешнему (стороннему) поставщику или провайдеру, который предоставляет услугу в течении установленного времени по согласованным сторонами расценкам. Согласно определению С.О. Каледжана: «Аутсорсинг – это сов-

ременная форма предпринимательства, основанная на передаче на длительный срок (аутсорсеру) некоторых управленческих функций и при необходимости соответствующих ресурсов, если аутсорсер может эффективно выполнять эти функции в интересах заказчика» [1].

Как отмечено в работе [2 с. 209-211], при передаче процесса ведения учета на аутсорсинг уменьшаются затраты и повышается эффективность ведения процесса учета. Это происходит потому, что аутсорсер специализирующийся на оказании конкретных видов услуг, применяет апробированные технологии ведения учета и владеет механизмом быстрой и эффективной их актуализации.

Определение сущности аутсорсинга, предложенные различными экономистами, представлены в табл. 1.1.

С.О. Каледжан подчеркивает, что аутсорсинг – это поручение выполнения определенных заданий компетентным специалистам или фирмам, способным выполнять возложенные на них функции и задачи более эффективно, чем этого можно ожидать от тех, кто возлагает на них эти поручения. Возрастающая потребность в делегировании и объясняется облегчением доступа к новым технологиям, возможностями привлечения квалифицированных специалистов, оперативностью реагирования на изменения внешней среды.

Долю в акционерном капитале можно рассматривать как демонстрацию намерений действовать в интересах своего клиента. С другой стороны, если клиент полу-

чает долю в акционерном капитале поставщика, это часто служит средством обеспечения безопасности.

Обобщая немногочисленные, несистематизированные общие сведения об аутсорсинге и прилагая их к бухгалтерским услугам, можно заключить, что аутсорсинг бухгалтерских услуг – передача функций или отдельных операций процесса ведения бухгалтерского учета внешнему (стороннему) поставщику или провайдеру, который предоставляет конкретную бухгалтерскую услугу в течение установленного времени по согласованным сторонами расценкам.

В общем схему организации бухгалтерского учета и отчетности можно описать следующим образом. В зависимости от условий деятельности субъекта бизнеса часть работ по ведению бухгалтерского учета и составлению первичной учетной документации может осуществляться непосредственно на предприятии под руководством организации, оказывающей бухгалтерские услуги.

После формирования первичная учетная документация передается в специализированную организацию для обработки и формирования отчетности о деятельности малого предприятия за отчетный период, а затем вместе с комплектом оформленных документов возвращается предприятию для проведения необходимых аналитических работ, принятия управленческих решений и передачи в архив.

Таблица 1.1

## АУТСОРСИНГ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ, ТЕРМИНОЛОГИЯ

Авторы	Определение
С.О. Каледжан [1]	Аутсорсинг – это передача на длительный срок необходимых организации управленческих функций и, при необходимости, соответствующих ресурсов внешним исполнителям, при этом одним из основных условий аутсорсинга выдвигается метод делегирования управления – делегирование полномочий и ответственности. Аутсорсинг – это основанная на стратегическом решении передача на длительный срок в целом или частично необходимых организации управленческих функций или бизнес-процессов внешним исполнителям на контрактной основе для повышения эффективности деятельности организации. чтобы оставаться конкурентоспособными вынуждены постоянно снижать затраты и повышать качество обслуживания
А.А. Мхитарян и М.С. Селина [3]	Аутсорсинг бизнес-процессов – передача одного или нескольких бизнес-процессов, требующих IT-ресурсов или автоматизации процессов, внешнему поставщику, который в свою очередь владеет, администрирует и управляет данными процессами
Э. Абрамов [4]	Конкуренция требует роста эффективности и сокращения издержек бизнес-процессов, это возможно, если использовать аутсорсинг, который позволяет отдать часть процессов в «чужие руки».... Под аутсорсингом предполагается: сосредоточение всех ресурсов на том виде деятельности, который является основным для организации и передача остальных или поддерживающих функций профессионалу... Под аутсорсингом понимается передача на договорной основе непрофильных или сопутствующих функций профессионалу
Дж. Брайан Хейвуд [5]	Аутсорсинг – перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некоторую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене
Филина Ф.Н. [6]	Аутсорсинг подразумевает увеличение ценности, перекладывает ответственность на другую организацию, в т.ч. разработку прикладных программ; • максимальный, или полный, аутсорсинг, когда (штат сотрудников, а возможно, и активы, информационные технологии или финансы, передаются поставщику услуг на время действия контракта; • частичный, или выборочный, аутсорсинг – соглашение, при котором значительная часть функций подразделения остается в ведении клиента; • совместный аутсорсинг – стороны соглашения являются партнерами; • промежуточный аутсорсинг – организация передает управление своими системами и платформами третьей стороне; • трансформационный аутсорсинг; • аутсорсинг совместных предприятий – создание новой компании для использования будущих деловых возможностей. Персонал и активы клиента будут затем переданы этому совместному предприятию, а не поставщику услуг. Целью будет не только повышение качества работы переведенного подразделения, но, что еще важнее, разработка услуг, которые могут быть проданы третьей стороне. Затем заказчик и поставщик услуг разделят прибыль, заработанную новой компанией. Таким образом, поставщик услуг сможет полностью использовать свои возможности по созданию систем, а клиент разделит с ним расходы на разработку нового программного обеспечения. Совместно; доля в акционерном капитале партнера – взаимосвязи, возникающие в результате аутсорсинга, усиливаются тем, что клиент или поставщик получает долю в акционерном капитале своего партнера. Контроль деятельности в процессе аутсорсинга возлагается на поставщика аутсорсинговых услуг (провайдера)
Наумова С.А.	Аутсорсинг бухгалтерского учета – передача функций бухгалтерского учета или процессов ведения бухгалтерского учета или отдельных участков учета (учет заработной платы, учет основных средств, учет банковских операций и т.д.), иногда вместе с соответствующими активами внешнему (стороннему) поставщику или провайдеру, который предоставляет конкретную услугу по учету в течение установленного времени по согласованным сторонами расценкам, гарантируя определенное качество ведения учета и распределяя риски по ведению учета на себя и заказчика

Договором может быть также предусмотрено оказание услуг по анализу финансово-хозяйственной деятельности, который дает возможность обоснованно подходить к определению стоимости реализуемой продукции и оказываемых услуг, и способствует рациональному использованию имеющихся финансовых ресурсов на нужды развития предпринимательской деятельности. Схема такой формы организации бухгалтерского учета приведена на рис. 1.1.

Итак, авторы, используя подход, предложенный в работах [7, 8, 9], дорабатывают его и выделяют следующие преимущества и недостатки аутсорсинга бухгалтерского учета (табл. 1.2).

Анализ табл. 1.2 показал, что преимуществ передачи ведения процесса учета на аутсорсинг больше, чем недостатков. Сделаем более подробное разъяснение

отдельных аспектов, которые характеризуют экономическую сущность и преимущества аутсорсинга бухгалтерского и налогового учета.

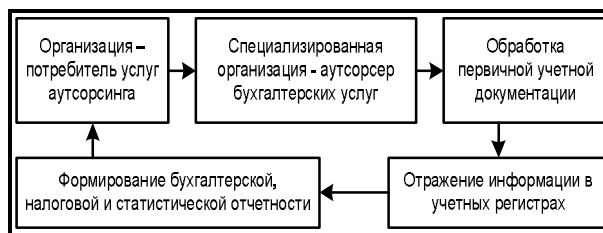


Рис.1.1. Схема организации бухгалтерского учета, основанная на передаче ведения бухгалтерского учета внешней организации – аутсорсеру

Таблица 1.2

**ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ АУТСОРСИНГА БУХГАЛТЕРСКИХ УСЛУГ [7, 8 С. 239] (ДОРАБОТАННЫЕ АВТОРАМИ)**

Преимущества	Недостатки
<p>Повышение эффективности у потребителя за счет возможности концентрации внимания руководства организации на основном бизнесе посредством поручения внешнему исполнителю выполнения функций учета; возможность перераспределения ресурсов организации, ранее задействованных в осуществлении второстепенных функций, в т.ч. и направлений для организации ведения учета, и инвестирования высвобожденных ресурсов в поддержку основной деятельности организации;</p> <p>фиксированные и предсказуемые затраты на ведение процесса учета (зафиксированные в договоре); отсутствие необходимости расширения штата организации на ведение учета в случае расширения бизнеса; уменьшение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру, за счет «оптовой» продажи его услуг, за счет специализации и эффекта масштаба;</p> <p>получение доступа к специалистам высокой квалификации и постоянно совершенствующимся информационным технологиям ведения учета, решениям более высокого уровня, которых нет у организации; использование готовых передовых технологий;</p> <p>оплата услуг аутсорсера входит в затраты и в полном объеме уменьшает налогооблагаемую базу по налогу на прибыль и НДС;</p> <p>передача юридической ответственности за выполнение функций учета и уменьшение рисков штрафных санкций за счет гарантии организацией – аутсорсером, ответственность которого застрахована;</p> <p>качество и надежность услуг (узкая специализация и накопленный опыт аутсорсера);</p> <p>принятие на себя ответственности за функции финансового управления, включая анализ и прогноз финансовых показателей, по «е-платежам»; по инвойсам; за внедрение технологии дистанционного управления и обработки информации для передачи;</p> <p>внедрение электронного документооборота, позволяющего осуществить управление документооборотом и их движением, по электронным платежам; по первичным документам; за внедрение технологии дистанционного управления и обработки информации для передачи;</p> <p>повышение эффективности развития учетного процесса, основанного на принципе рациональности;</p> <p>быстрое реагирование на изменение законодательной базы;</p> <p>упрощение организационной структуры потребителя аутсорсинга;</p> <p>контроль качества налогового учета;</p> <p>повышение прибыльности бизнеса, поскольку аутсорсинг снижает издержки обслуживания бизнес-процесса по ведению учета и повышает эффективности управления;</p> <p>стоимость услуг аутсорсера включаются в затраты потребителя аутсорсинговых услуг и учитывается при исчислении налогов у потребителя услуг.</p> <p>Затраты, которые можно снизить в ходе аутсорсинга:</p> <p>затраты на персонал (разовые консультации и посещение бухгалтерских семинаров);</p> <p>затраты на производственные площади;</p> <p>затраты на покупку и постоянное обновление программного обеспечения;</p> <p>затраты на техническое оборудование (оборудование одного рабочего места, включая стоимость компьютера);</p> <p>затраты на обучение;</p> <p>затраты на содержание электронной законодательной базы;</p> <p>оптимизация накладных ресурсов;</p> <p>взаимовыгодное сотрудничество аутсорсера и потребителя, позволяющее разделить риски;</p> <p>улучшение управляемости;</p> <p>доступ к современной технике, инновациям и информационным технологиям при постоянной величине затрат;</p> <p>сокращение затрат на непрофильные процессы;</p> <p>экономия ресурсов;</p> <p>сохранение полной юридической и хозяйственной самостоятельности организации, использующей аутсорсинг в своей деятельности, сохранение контроля над делегируемыми процессами через аутсорсинговый контракт.</p> <p>Основные причины развития аутсорсинга как явления глобализации:</p> <p>слабость собственных компьютерных систем: низкая производительность и эффективность;</p> <p>стремление снизить издержки, добиться более высокой ценности для акционеров и повысить качество услуги;</p> <p>стремление к большей гибкости;</p> <p>доступ к специалистам, имеющим опыт, необходимый для изменения систем;</p> <p>ориентация на ключевые виды деятельности в период крупных преобразований и интенсивной конкуренции;</p> <p>необходимость перебазирувания подразделений или учет других ограничений (например, по площади)</p>	<p>Потеря контроля над собственными ресурсами, над частью дел, функций;</p> <p>риск расставания с партнером-аутсорсером;</p> <p>риск утечки информации, в том числе конфиденциальной;</p> <p>отсутствие проработанной законодательной базы;</p> <p>сложности с получением сведений о профессиональном уровне специалистов и т.д.;</p> <p>поставщик услуг (аутсорсер) может стать финансово нестабильным или обанкротиться;</p> <p>другая АКГ может приобрести фирму – поставщика услуг, отношение которой к соглашениям об аутсорсинге может быть отрицательным;</p> <p>качество услуг может снизиться до недопустимого вследствие внутренних проблем поставщика услуг и т.д.</p>

Рассмотрим особенности налогового и бухгалтерского учета затрат как у аутсорсера, так и у пользователя аутсорсинга. Одним из преимуществ передачи бухгалтерского учета на аутсорсинг является то, что затраты на услуги по ведению бухгалтерского и налогового учета и составлению отчетности, оказываемые сторонней организацией-аутсорсером как субъектом предпринимательской деятельности (СПД), у организации-заказчика – клиента аутсорсинга относятся к прочим расходам, связанным с производством и реализацией (подп. 36' п. 1 ст. 264 Налогового кодекса РФ (НК РФ)). Однако, такие расходы должны соответствовать критериям ст. 252 НК РФ, то есть расходы должны быть документально подтвержденными, экономически обоснованными и связанными с получением дохода.

При исчислении подлежащего уплате налога на прибыль организаций – клиентов аутсорсинга расходы на привлечение организации-аутсорсера уменьшают полученные доходы только в том случае, если такие расходы экономически оправданы.

Согласно литературным источникам [6], привлечение аутсорсера приводит к реальному сокращению издержек или увеличению прибыли налогоплательщика. Организация – клиент аутсорсинга, использующая аутсорсинг бухгалтерских услуг, в случае споров с налоговыми органами должна доказать, что затраты на услуги аутсорсера были ей необходимы или что они связаны с получением дохода. Это допускается законом о бухгалтерском учете: передача ведения процесса бухгалтерского и налогового учета либо специальному СПД – аудиторской фирме, либо физическому лицу, осуществляющему ведение процесса бухгалтерского и налогового учета. В отношении аутсорсера доначислить налог на прибыль налоговый орган не вправе, если произведенные налогоплательщиком расходы на оплату услуг учета, оказанных по договору аутсорсинга, документально подтверждены и экономически целесообразны.

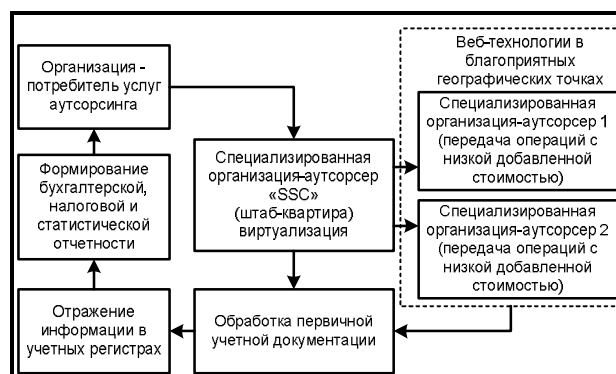
В бухгалтерском учете расходы на оплату услуг по ведению бухгалтерского и налогового учета специализированной организацией признаются в качестве управленческих расходов, формирующих расходы по обычным видам деятельности (пп. 5, 7 Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99, утвержденного приказом Министерства финансов РФ от 6 мая 1999 г. №33н).

Такие расходы принимаются к бухгалтерскому учету в сумме, установленной договором с фирмой-аутсорсером (без учета предъявленной организацией фирмой суммы налога на добавленную стоимость (НДС)), в том отчетном периоде, в котором услуги были оказаны, независимо от времени фактической выплаты денежных средств и иной формы осуществления (пп. 6, 18 ПБУ 10/99).

Предъявленная аутсорсером сумма НДС подлежит вычету у пользователя аутсорсинга на основании подп. 1 п. 2 ст. 171 НК РФ при наличии счета-фактуры и после принятия к учету оказанных услуг.

Управленческие расходы учитываются в соответствии с Инструкцией по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, утвержденной приказом Минфина РФ от 31 октября 2000 г. №94н, на счете 26 «Общехозяйственные расходы».

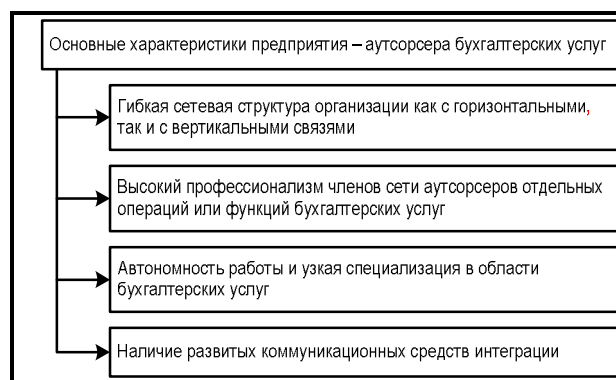
В мировой практике происходит последовательная стратегическая ориентация развития фирм аутсорсеров бухгалтерских услуг на дальнейшую экстернализацию с помощью аутсорсинга (передача отдельных участков бухгалтерского учета, например учет труда и заработной платы, учет основных средств и т.д. последующим аутсорсерам на дальнейший аутсорсинг и т.д.) (рис. 1.2).



**Рис.1.2. Схема организации бухгалтерского учета, основанная на передаче ведения учета внешней организации – аутсорсеру с учетом дальнейшей экстернализации**

В мировой практике происходит последовательная стратегическая ориентация развития фирм – аутсорсеров бухгалтерских услуг на дальнейшую экстернализацию с помощью аутсорсинга (передача отдельных участков бухгалтерского учета, например учет труда и заработной платы, учет основных средств и т.д. последующим аутсорсерам на дальнейший аутсорсинг и т.д.).

Дальнейшая экстернализация или дальнейший аутсорсинг отмечают в своих работах Новиков Д.Т., Проценко И.О., М. Мэй и др. По их мнению, парадигма развития общественной структуры в равновесно-неравновесной среде в условиях новой (постиндустриальной) экономики предусматривает стратегию экстернализации с преимущественным использованием аутсорсинга, переходящую в стратегию виртуализации как генерального пути развития мировой экономики (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Основные характеристики предприятия – аутсорсера бухгалтерских услуг**

Как отмечается в ряде исследований, научной базой аутсорсинга служат положения классической экономической школы, в основу которой положены принципы, разработанные А. Смитом. Согласно этому производственный процесс разбит на элементарные простые

задания. Впоследствии Ф. Тейлор создал новую организацию труда. Он разложил на простейшие действия каждую трудовую операцию и сформулировал наиболее экономический способ выполнения каждого действия и операции в целом. В условиях аутсорсинга как современной технологии управления происходит делегирование полномочий и ответственности.

### 1.2. Зарубежный опыт организации аутсорсинговых услуг

Обзор состояния аутсорсинга бухгалтерских услуг в США показал, что еще в 1997 г. среди 400 небольших средних и крупных компаний 50% компаний передали отдельные операции и отдельные участки бухгалтерского учета на аутсорсинг. К операциям, которые обычно передавались на аутсорсинг в конце XX в., относились операции с низкой добавленной стоимостью:

- получение и проверка первичных данных;
- обработка трансакций.

Обзор 1 000 компаний США, проведенный Walker International в 2001 г., показал, что 20% этих компаний передали операции, связанные с начислением заработной платы, на аутсорсинг, на них приходилось 50% всех бухгалтерских услуг, переданных на аутсорсинг, далее следовали:

- консультации по вопросам налогообложения;
- внутренний аудит;
- работа со счетами и др.

Новые рыночные структуры, такие как центры общих услуг (SSC) в США, работающие по модели «один – многим (one – to many model)», в т.ч. оказывающие бухгалтерские услуги, размещались в привлекательных географических точках, обеспечивающих эффективное функционирование по затратам, например в Индии.

Эти центры действуют в среде с веб-поддержкой и занимаются бухгалтерским учетом от начала и до конца в полностью автоматизированном режиме. Они предоставляют имеющиеся ресурсы и выступают в качестве единой точки контакта. Потенциально это большой рынок США, и именно малые и средние предприятия (SME) больше всего пользуются аутсорсингом бухгалтерских услуг.

Наблюдается следующая схема аутсорсинга. Так британское подразделение Elf Oil передало на аутсорсинг финансовый и бухгалтерский персонал в PricewaterhouseCooper (PwC), затем консалтинговая фирма решила, что персонал останется работать на территории компании-заказчика. PwC, в течении пяти лет проводившая бенчмаркетинговые исследования, выявила заметное повышение эффективности у потребителей аутсорсинга, полученное в Европе благодаря организации SSC в области бухгалтерских услуг. Было выявлено, что в среднем экономия на издержках составила:

- при передаче SSC отдельных участков или операций бухгалтерских услуг – 30%;
- при передаче оформления инвойсов заказчиков – 40%;
- при передаче оформления счетов к оплате – 60%;
- при передаче оформления счетов к получению – 100%;
- общих участков бухгалтерского учета – 50%.

Западные консультанты предупреждают, что создавая аутсорсинговые центры SSC в разных географических точках, необходимо учесть и другие технические факторы, в том числе процессы, которыми эти центры будут заниматься с учетом различий в бухгалтерских и правовых вопросах по странам мира, вопро-

сах налогообложения и возможностей, имеющихся в этой области, трудностей, связанных с информационными технологиями, издержками, наличием требуемого персонала, языковой подготовкой работников бухгалтерии и др.

Исследование 600 фирм, проведенное в 2007 г. Американской ассоциацией менеджмента, показало, что уже к тому моменту пятая часть опрошенных фирм передала на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций аутсорсинговому центру – SSC, а четыре пятых фирм – часть и других управленческих функций (управление дебиторской, кредиторской задолженностями, активами, финансовым состоянием и.д.).

По данным Американской ассоциацией менеджмента, использование аутсорсинга бухгалтерских и финансовых услуг позволяет компаниям экономить до 9% своего бюджета. Для некоторых фирм США аутсорсинг бухгалтерского учета стал сродни антикризисному управлению предприятиями.

### 1.3. Классификационные признаки услуг бухгалтерского аутсорсинга

В нормативно-законодательной литературе нет классификации и самого определения аутсорсинга бухгалтерского учета.

Имеется определение услуг, сопутствующих аудиту, которые можно представить как две группы [7 с. 30]:

- услуги, совместимые с проведением у экономического субъекта обязательной аудиторской проверки [ФЗ от 7 августа 2001 г. №119-ФЗ «Об аудиторской деятельности»] услуги контроля, которые могут оказать своим клиентам частнопрактикующие аудиторы и аудиторские организации: налоговое консультирование; АХД; правовое консультирование, а также представление интересов экономического субъекта в налоговых органах и перед другими третьими лицами, постановка бухгалтерского учета, автоматизацию бухгалтерского учета и внедрение информационных технологий; оценку стоимости имущества, оценку предприятий как имущественного комплекса; оценку предпринимательских рисков и т.д.);

- услуги, несовместимые с проведением у экономического субъекта обязательной аудиторской проверки [ФЗ от 7 августа 2001 г. №119-ФЗ «Об аудиторской деятельности»].

Услуги действия:

- ведение бухгалтерского учета;
- восстановление бухгалтерского учета;
- составление налоговых деклараций;
- составление бухгалтерской отчетности.

Предприятие-аутсорсер, как любое другое предприятие, как любой другой субъект предпринимательства РФ подчиняется организационно-экономическому механизму, включающему следующие элементы:

- государственное нормативно-правовое регулирование деятельности;
- рыночный механизм регулирования деятельности;
- внутренний механизм регулирования отдельных аспектов деятельности аутсорсера;
- система конкретных методов и приемов осуществления деятельности.

К внутренним факторам, влияющим на организационную структуру аутсорсера, относятся:

- финансовое состояние;
- организация учета, контроля и маркетинга;
- состояние системы управления;
- распределение зон полномочий и ответственности;
- кадровое обучение;
- состояние организационных коммуникаций.

Анализ литературных источников показал, что в основном услуги аутсорсинга бухгалтерского учета включают следующий перечень услуг.

В работе [10] предложена классификация аутсорсинга бухгалтерского услуг (табл. 1.3).

Таблица 1.3

### КЛАССИФИКАЦИЯ АУТСОРСИНГА БУХГАЛТЕРСКИХ УСЛУГ [11]

Виды услуг	Содержание операции
<b>Обработка и ведение хозяйственных операций в 1С</b>	
Услуги по ведению расчетов с поставщиками и покупателями	Обработка первичных документов по расчетам с поставщиками (подрядчиками); оформление первичных документов, выставляемых покупателям (заказчикам) (счетов, счетов-фактур, накладных и актов выполненных работ); обработка счетов-фактур, полученных от поставщиков (заказчиков) и выставленных покупателям (заказчикам); оформление книги покупок и книги продаж – ежемесячно
Услуги по ведению расчетно-кассовых операций	Оформление первичных кассовых документов (приходных и расходных кассовых ордеров); ведение кассовой книги
Услуги по расчету заработной платы	Подготовка документов по сотрудникам (личные карточки, приказы, типовые трудовые договора); расчет заработной платы, составление расчетно-платежной ведомости, налоговых деклараций; расчет взносов во внебюджетные фонды; ежеквартальное заполнение расчетов по взносам во внебюджетные фонды и по единому социальному налогу, сдача отчетов; расчет налога на доходы физических лиц, сдача отчетности по НДФЛ в российские налоговые органы, справки о доходах физического лица; ведение персонализированного учета в Пенсионном фонде
<b>Подготовка и сдача отчетности</b>	
Услуги по заполнению бухгалтерской отчетности	Составление пакета бухгалтерской отчетности
Предоставление отчетности	Предоставление пакета отчетности в ИФНС, внебюджетные фонды, статистическое управление; предоставление прочих услуг в соответствии с заключенным с заказчиком договором
Анализ и отслеживание задолженностей по контрагентам	
Анализ товарных остатков на складах	
Анализ учета активов предприятия (ОС, МНМА, НМА и прочее)	
Услуги по ведению учета имущества	Оформление необходимых для учета имущества бухгалтерских регистров; документальное оформление инвентаризации имущества и финансовых обязательств; расчет амортизационных отчислений по основным средствам и нематериальным активам, переданным в эксплуатацию; учет поступлений, движения и выбытия основных средств
Консультации по бухгалтерскому и налоговому учету (устные)	
Курьерская доставка от / к клиенту документов	
Обработка операций ВЭД	
Оформление результатов инвентаризации	
Проверка правильности оформления первичной документации	
Прохождение проверок за ведомый период	

Виды услуг	Содержание операции
Сортировка и систематизация документов	
Составление калькуляций по производству	
Списание материалов по строительству	
Внесение изменений в предыдущие периоды со сдачей отчетности	
Выезд специалиста исполнителя к заказчику	
Выписка первичной документации	
Консультации по бухгалтерскому и налоговому учету (письменные)	
Консультации	Консультации по текущим вопросам ведения бухгалтерского учета и налогообложения, представление и защита интересов заказчика в налоговых органах и суде
Обучение и инструктаж персонала по бухгалтерским вопросам	
Оптимизация бухгалтерского документооборота	
Подготовка документов для возмещения НДС	
Подготовка документов для подачи в банк по оформлению кредита	
Прогноз налоговых обязательств	
Прохождение проверок за предыдущие периоды	
Сдача отчетности в электронном виде	
Составление внутренней финансовой отчетности	
Составление приказа об учетной политике предприятия	
Формирование платежных поручений в интернет-банкинге	
Хранение документации клиента в боксах	
Налоговое планирование, разработка схем и сопровождение	
Ведение налогового учета	Разработка учетной политики для целей налогового учета; расчет налогов, сдача налоговых деклараций и расчетов по налогам в налоговые органы; выполнение периодических сверок с налоговыми органами и внебюджетными фондами

Для дальнейшего повышения эффективности управления качеством услуги и качеством управления процессом получения услуги необходимо детализировать более подробно классификацию услуг бухгалтерского учета на основе аутсорсинга.

#### 1.4. Состояние и пути развития аутсорсинга бухгалтерских услуг в РФ

Анализ показал, что идет рост этого направления предпринимательства. Так объем рынка 150 крупнейших аудиторско-консалтинговых групп (АКГ) увеличился за последний год (2007 г.) на 38,5% и достиг отметки в 37,4 млрд рублей (рис. 1.4).

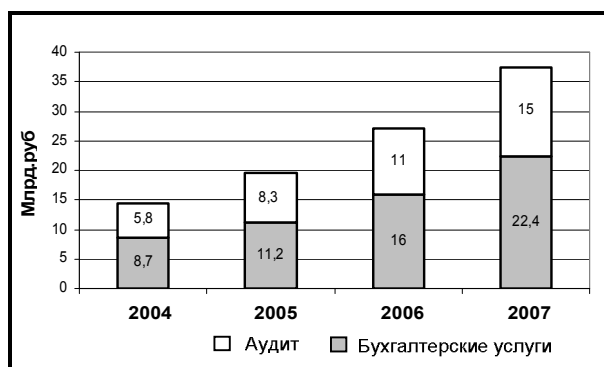


Рис. 1.4. Совокупная выручка АКГ РФ (без компаний «большой четверки») (по информации «Эксперт-Ра»)

Идет переориентация аудиторских фирм на удовлетворение потребностей бухгалтерского учета, наблюдается процесс создания фирм – аутсорсеров бухгалтерского учета. Прогнозируется тенденция дальнейшего роста доходов и расширения деятельности фирм – аут-



сорсеров бухгалтерского учета. Выручка участников рейтинга в этом сегменте выросла за 2006 г. на 51,4% против 13,1% в 2005 г. Рынок аутсорсинга бухгалтерских услуг устойчиво растет. За 2006-2007 гг. выручка ведущих аудиторско-бухгалтерских фирм увеличилась почти на 40% в основном за счет аутсорсинга бухгалтерских услуг, уверенно перекрывая и инфляционный фон, и общий темп рост экономики РФ.

В целом же структура рынка аудиторско-аутсорсинговых услуг за 2006-2007 гг. практически не изменилась (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Структура рынка аудиторских и бухгалтерских услуг (по информации «Эксперт-Ра»)

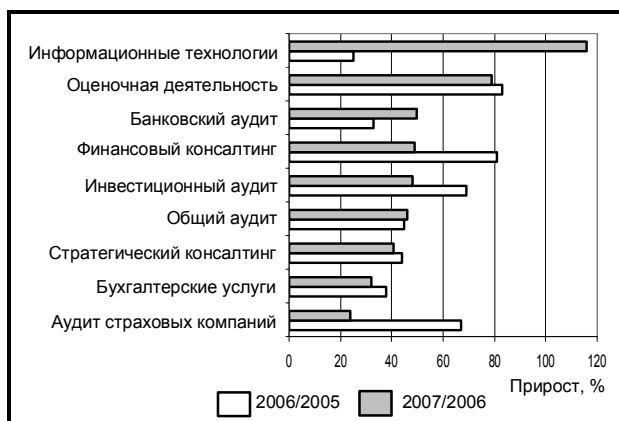


Рис. 1.6. Динамика роста аудиторско-аутсорсинговых услуг (по информации «Эксперт-Ра»)

Динамика роста аудиторско-аутсорсинговых услуг (рис. 1.6) показывает, что она имеет тенденцию к увеличению по всем направлениям деятельности. Достаточно востребованной остается проверка финансового состояния приобретаемых предприятий. Неизменными лидерами в структуре аудиторско-консалтинговых услуг по своему объему остается налоговый консалтинг (табл. 1.4).

Анализ табл. 1.4 показывает также рост выручки от налогового консалтинга. На долю услуг по налоговому и юридическому консалтингу в 2006 г. приходилось почти 19% в общей структуре рынка. Однако, растут эти сектора не столь динамично, как, например, другие виды аутсорсинга – в среднем около 26% в год. Так, налоговый аутсорсинг, будучи не традиционным, востребован компаниями в рамках построения эффективного и соответствующего законодательству налогового учета. Основной спрос направлен на текущую консультационную поддержку и защиту интересов в споре

с налоговыми органами. Услуга довольно распространена на рынке, и поэтому здесь как ни в одном другом секторе рынка велика конкуренция.

Таблица 1.4  
Анализ выручки от налогового консалтинга лидеров АКГ за период 2005-2007 гг.<sup>1</sup>

№	Место по итогам 2007 г.	Аудиторско-консалтинговая группа	Выручка, тыс. руб.		
			за 2005 г.	за 2006 г.	за 2007 г.
1	3	«ВКР-Интерком-Аудит»	394 232	456 232	615 006
2	4	ФБК (РКФ)	305 657	338 101	527 883
3	17	МКПЦН	126 369	175 157	211 189
4	24	«Новгородаудит»	н.д.	129 252	177 798
5	5	«ФинЭкспертиза»	104 915	137 928	165 867
6	10	«Гориславцев и Ко. EuraAudit»	73 268	98 865	115 672
7	21	БАНКО	н.д.	н.д.	109 499
8	7	«РСМ Топ-Аудит»	73 464	156 322	105 979
9	13	Группа АНТ	н.д.	н.д.	89 290
10	22	«Что делать Консалт»	н.д.	н.д.	84 563
11	25	«Объединенные консультанты ФДП»	565 364	622 311	888 250
12	15	«ВКР-Интерком-Аудит»	394 232	456 232	615 006
13	21	«Пепеляев, Гольцблат и партнеры»	319 189	510 880	603 200
14	17	ФБК (РКФ)	305 657	338 101	527 883
15	52	МКПЦН	н.д.	175 157	211 189
16	39	Центральная Финансово – Оценочная Компания	н.д.	н.д.	203 111
17	33	«МЦФЭР-консалтинг»	140 591	240 700	190 894
18	53	«Новгородаудит»	н.д.	129 252	177 798
19	18	«ФинЭкспертиза»	104 915	137 928	165 867
20	73	«Налоги и финансовое право»	н.д.	н.д.	125 302

Соответственно, стоит ожидать роста цен и бурного роста выручки аутсорсинговых компаний. Как только со стороны государства ужесточается контроль и регулирование, то это непременно вызывает спрос на налоговый и юридический консалтинг со стороны предприятий. Спрос на услуги налогового консалтинга резко вырос в конце 2006 г., в связи с принятием постановлений Пленума Верховного суда РФ №64 от 28 декабря 2006 г. «О практике применения судами уголовно законодательства об ответственности за налоговые преступления» и Пленума Высшего арбитражного суда РФ №53 от 12 октября 2006 г. «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды». Причиной послужило то, что очень существенная доля сделок стала рискованной и может быть основой возбуждения уголовных дел по налоговым преступлениям. Те работники банков, аудиторских, юридических и консалтинговых фирм, которые раньше формировали так называемые схемы оптимизации налогов, расцениваются как пособники в налоговых преступлениях, поэтому сейчас формируется спрос к независимым внешним консультантам на экспертизу таких схем. Дальше ситуация будет только ухудшаться, а спрос, соответственно, расти. При этом оценка работы налоговых консультантов будет даваться не по тому – сколько они денег сэкономили, а по тому – насколько защищена система налогообложения клиента. Активное продвижение в регионы крупных АКГ во многом продиктовано также и тем, что увеличиваются заказы со стороны предприятий, которым необходимы услуги в области международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Только за

<sup>1</sup> По информации «Эксперт-Ра».

2006 г. выручка компаний, предоставляющих услуги в области МСФО, выросла на 55,4% и достигла отметки в 2,1 млрд руб. Таким образом, доля этого сектора в общем объеме аудиторско-консалтинговых услуг составила уже 8%. Динамика роста выручки от услуг в области МСФО за 2005-2007 гг. представлена на рис. 1.7.

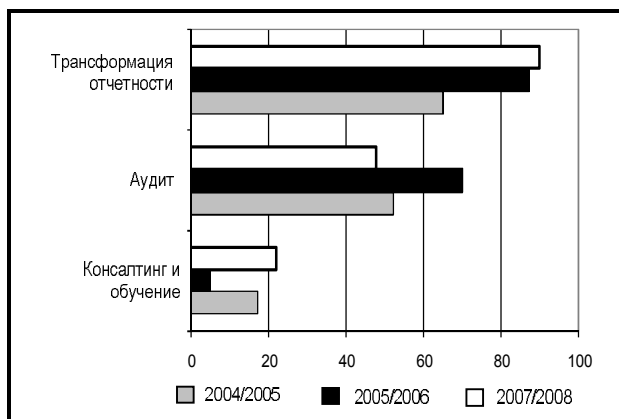


Рис. 1.7. Динамика роста выручки от услуг в области МСФО за 2005-2007 гг.

Стоимость услуг аудиторских компаний из «большой четверки» для большинства региональных предприятий не по карману. Зато для российских аудиторско-консалтинговых групп, работающих под брендом международных сетей, этот бизнес – настоящее «золотое дно». В настоящее время большинство инвестиционных банков не начинают работу с потенциальными эмитентами облигаций или акций до тех пор, пока эти эмитенты не представят отчетность по МСФО. Как следствие, в настоящее время рост на услуги в области подготовки отчетности, а также аудиту по международным стандартам огромен. В 2006 г. можно было говорить о практически равнозначном спросе на аудит и трансформацию отчетности. В 2007 г. акценты несколько изменились. В 2006 г. основным «драйвером» роста в большей степени был спрос на услуги по трансформации отчетности и ведение бухгалтерского и налогового учета в соответствии с МСФО (см. рис. 1.7.). Выручка АКГ в этом сегменте увеличилась почти в два раза и составила 1,1 млрд. руб. При этом львиная доля – 93% – приходится на трансформацию отчетности для предприятий нефинансового сектора. По информации «Эксперт-Ра», в 2007 г. данными услугами воспользовались 578 клиентских компаний. Причина активизации спроса на трансформацию отчетности ведение бухгалтерского и налогового учета в соответствии с МСФО заключается не только в увеличении инвестиционных проектов, покупок и продаж активов, количества осуществленных и подготавливаемых IPO. В условиях экономического роста возникает нехватка собственных специалистов, в связи с чем растет спрос на услуги по трансформации, которые предлагают аутсорсинговые фирмы. Аутсорсинговые фирмы прибегают к услугам других аутсорсинговых фирм в случае нехватки квалификации собственных специалистов или поступление заказов по специфическим вопросам.

Для справки: на аутсорсинг компании малого и среднего бизнеса бухгалтерию передают:

- в Европе – 86%;
- в США – 92%;

- в Израиле – 96%.

Выручка лидеров АКГ, полученная от оказания услуг в области МСФО (2004-2007 гг.), представлена в табл. 1.7-1.10. Требования к наличию отчетности по МСФО предъявляют инвесторы и кредиторы. В частности в 2006 г. 30% компаний «третьего эшелона», работающие на рынке облигационных займов, имели отчетность по МСФО. Количество таких компаний в 2008 г. будет еще больше за счет отложенного спроса в 2006-2007 гг. по причине отсутствия юридически оформленной структуры холдинга, не всегда легальной модели налоговой оптимизации и др.

По информации «Эксперт-Ра», в 2007 г. объем аутсорсинговых услуг 150 российских АКГ составил 22 млрд руб. (59% общего объема выручки компаний из нашего рейтинга). Динамика развития этого сектора продолжала подтормаживаться: темп прироста снизился на три процентных пункта по сравнению с 2006 г., до 36%. Однако вполне вероятно, что уже в недалеком будущем рынок ожидает новая волна роста. До 2007 г. проходила очень мощная консолидация всех отраслей промышленности. В этот период вопросами эффективности мало кто занимался. Когда надо завоевывать рынок, не до эффективности. Сейчас эти процессы идут на спад, поскольку все уже достаточно консолидированы. И вот начиная с этого года, учитывая, что по ценам, по уровню жизни и т.д. мы стремительно приближаемся к «развитой части человечества», и нам все тяжелее и тяжелее конкурировать с ними, именно сейчас вопросы эффективности выходят на первое место. Это за собой потащит огромный объем аутсорсинговых услуг, связанных увеличением эффективности, увеличением производительности труда в процессе ведения учета.

Наблюдается тенденция роста выручки от оценочной деятельности лидеров АКГ. Требования к наличию отчетности по МСФО предъявляют инвесторы и кредиторы. В частности в 2006 г. 30% компаний «третьего эшелона», работающие на рынке облигационных займов, имели отчетность по МСФО. Количество таких компаний в 2008 г. будет еще больше за счет отложенного спроса в 2006-2007 гг. по причине отсутствия юридически оформленной структуры холдинга, не всегда легальной модели налоговой оптимизации и др.

По информации «Эксперт-Ра», в 2007 г. объем аутсорсинговых услуг 150 российских АКГ составил 22 млрд рублей (59% общего объема выручки компаний из нашего рейтинга). Динамика развития этого сектора продолжала подтормаживаться: темп прироста снизился на 3 процентных пункта по сравнению с 2006 г. до 36%. Однако вполне вероятно, что уже в недалеком будущем рынок ожидает новая волна роста. До 2007 г. проходила очень мощная консолидация всех отраслей промышленности. В этот период вопросами эффективности мало кто занимался. Когда надо завоевывать рынок, не до эффективности. Сейчас эти процессы идут на спад, поскольку все уже достаточно консолидированы. И вот начиная с этого года, учитывая, что по ценам, по уровню жизни и т.д. мы стремительно приближаемся к «развитой части человечества», и нам все тяжелее и тяжелее конкурировать с ними, именно сейчас вопросы эффективности выходят на первое место. Это за собой потащит огромный объем аутсорсинговых услуг, связанных увеличением эффективности, увеличением производительности труда в процессе ведения учета.



## 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АУТСОРСИНГА БУХГАЛТЕРСКИХ УСЛУГ

### 2.1. Организационно-экономический механизм деятельности аутсорсера бухгалтерских услуг

Более подробно деятельность аутсорсера бухгалтерского учета можно описать следующим образом. Исполнитель (аутсорсер бухгалтерских услуг) возлагает на себя бухгалтерское сопровождение деятельности Заказчика (функции главного бухгалтера):

- Осуществляет организацию бухгалтерского и налогового учета деятельности Заказчика.
- Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском и налоговом учете учетную (бухгалтерскую и налоговую) политику, исходя из структуры и особенностей деятельности Заказчика, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.
- Выполняет работу по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, разработке форм документов внутренней бухгалтерской отчетности, осуществлению контроля за проведением хозяйственных операций, соблюдению технологии обработки бухгалтерской и налоговой информации и порядка документооборота.
- Обеспечивает рациональную организацию бухгалтерского и налогового учета и отчетности Заказчика.
- Дает рекомендации по организации учета имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств, своевременного отражения на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учету издержек производства и обращения, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.
- Дает рекомендации по обеспечению своевременности и правильности оформления документов, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых работ (услуг), расчеты по заработной плате, правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия.
- Осуществляет контроль за соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов Заказчика.
- Ведет работу по контролю соблюдения финансовой и кассовой дисциплины Заказчика.
- Оказывает методическую помощь работникам подразделений Заказчика по вопросам бухгалтерского и налогового учета, контроля, отчетности и экономического анализа.
- Дает рекомендации сотрудникам Заказчика по выполнению работ связанных с оформлением, приемом и выдачей финансовых документов. Контролирует правильность финансового документооборота.
- Контролирует своевременность и правильность формирования регистров бухгалтерского и налогового учетов (в т.ч. ведение кассовых операций).

В соответствии с законом 129-ФЗ от 21 ноября 1996 г. все хозяйственные операции, проводимые организацией, должны оформляться оправдательными

документами. Эти документы служат первичными учетными документами, на основании которых ведется бухгалтерский и налоговый учет.

Унифицированные формы разрабатываются и утверждаются Федеральной службой государственной статистики (ранее Государственным комитетом РФ по статистике). Постановлениями Госкомстата РФ №57а от 29 мая 1998 г. и Минфина РФ от 18 июня 1998 г. №27 утверждены порядок поэтапного введения в организациях независимо от формы собственности, осуществляемой деятельности на территории РФ, унифицированных форм первичной документации.

Формы банковских документов разрабатываются Центральным банком РФ (ЦБ РФ). Порядок безналичных расчетов и порядок заполнения расчетных документов в РФ, определен положением ЦБ РФ от 12 апреля 2001 г. №2-П.

Документы, для которых не предусмотрена унифицированная форма, разрабатываются организацией самостоятельно.

Первичные документы предоставляются по разделам учета, если аутсорсер ведет все участки учета. После заключения договора на бухгалтерское обслуживание составляется график приема-передачи первичной документации, на основании которой специалисты отдела бухгалтерского сопровождения готовят регистры учета, налоговую и бухгалтерскую отчетность.

Существуют следующие подходы к организации учетного процесса на условиях аутсорсинга.

Можно выделить четыре подхода, основанные на разделении учетных функций:

- первый подход предусматривает разделение учетных функций по работникам фирмы на основе ввода данных, далее осуществляется контроль, анализ и выдача результатов (рис. 2.1);
- второй подход при котором учет осуществляется по участкам работы каждого бухгалтера, отвечающего за первичные документы и регистры определенного участка, затем происходит формирование общей отчетности по предприятиям (рис. 2.2);
- третий подход предполагает ответственность каждого бухгалтера за ведение бухгалтерского учета каждого клиента от начала до конца (рис. 2.3);
- четвертый подход предполагает ответственность каждого бухгалтера за ведение бухгалтерского учета каждого клиента от начала до конца по определенным видам деятельности рис. 2.4).

Каждый из подходов имеет свои преимущества и недостатки рассмотренные ниже.

#### Подход первый

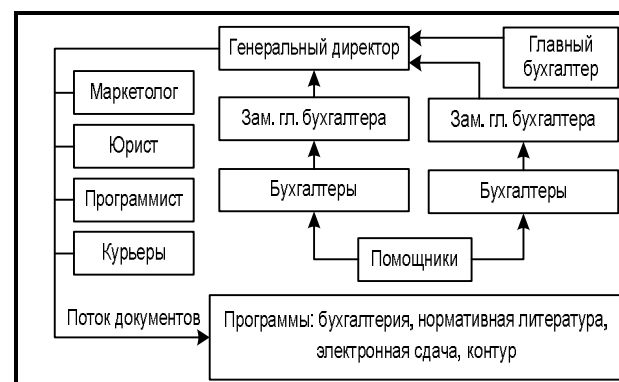
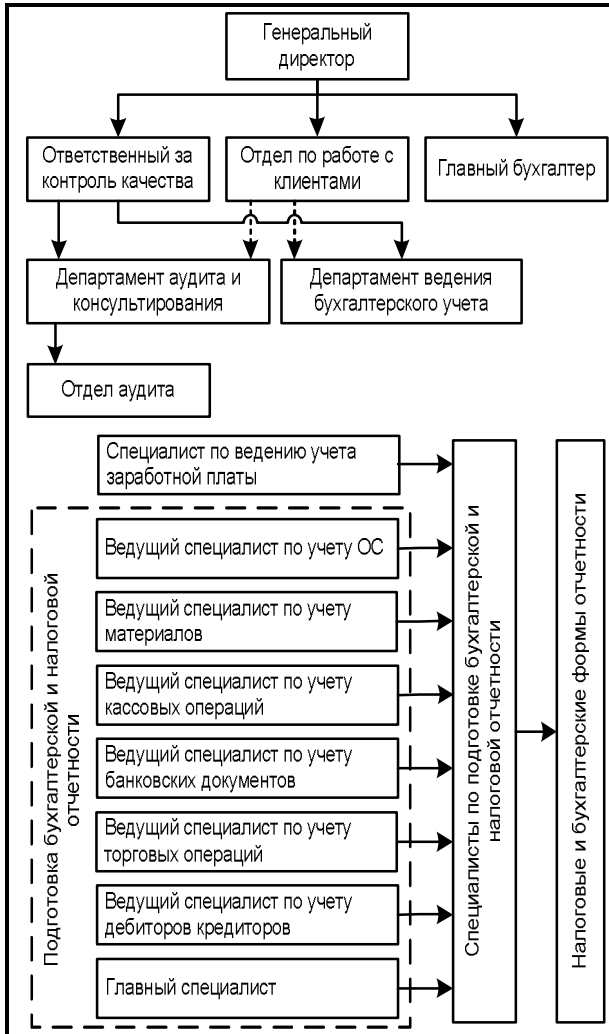


Рис. 2.1. Подход первый к организации бухгалтерского учета аутсорсера

Особенностью данного подхода является то, что ввод первичной документации осуществляется помощниками бухгалтеров по всем организациям, свод отчетности происходит бухгалтерами, а проверка осуществляется старшими бухгалтерами и аудиторами. Только после многократной проверки отчетность подлжит сдачи в налоговые органы.

**Подход второй**



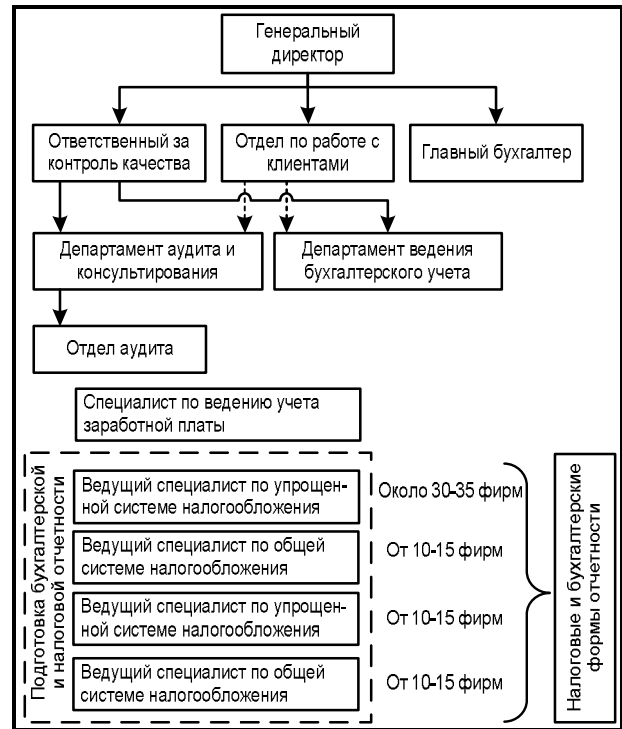
**Рис. 2.2. Подход второй к организации бухгалтерского учета аутсорсера**

Особенностью данного подхода является то, что происходит разделение учета по специалистам аутсорсера, каждый из которых ведет учет одного участка (например, учет заработной платы или учет материалов, или учет кассовых операций, либо учет банковских документов и т.д. по схеме рис. 2.2).

Причем учет осуществляется для нескольких заказчиков (10-15 заказчиков). В общем количество заказчиков зависит от возможностей специалиста аутсорсера (навыков, квалификации, производительности, программного обеспечения и др. факторов конкурентоспособности деятельности аутсорсера).

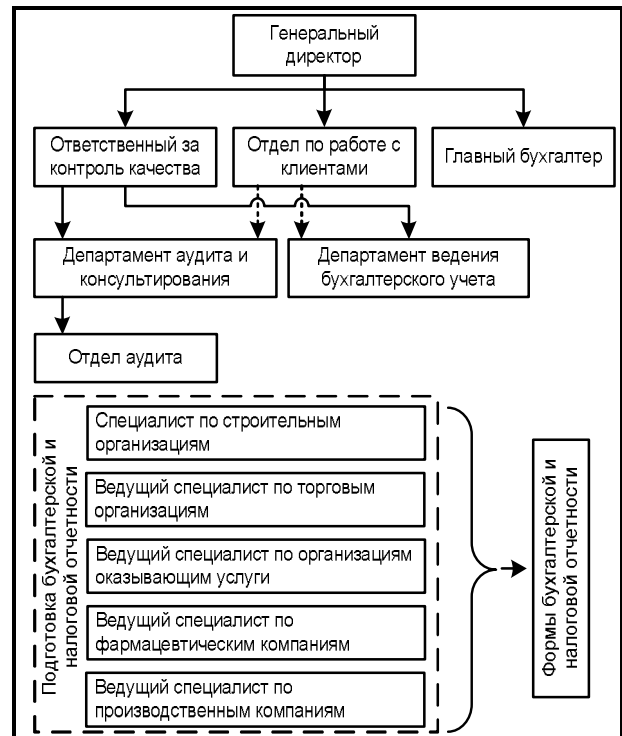
Затем по каждому участку происходит сдача документов следующим специалистам аутсорсера для подготовки финансовой и налоговой отчетности по каждому заказчику.

**Подход третий**



**Рис. 2.3. Подход третий к организации бухгалтерского учета на условиях аутсорсинга**

**Подход четвертый**



**Рис. 2.4. Подход четвертый к организации бухгалтерского учета на условиях аутсорсинга**

Организация ведения процесса бухгалтерского учета, автоматизации бухгалтерского учета, которая позволяет значительно снизить издержки на ведение

процессов и значительно увеличить скорость. При таком подходе один специалист аутсорсера ведет заказчика, начиная с ввода сведений об организации, учета хозяйственных операций деятельности до получения финансовых и налоговых отчетов. Причем деление заказчиков осуществляется по направлениям экономической деятельности, например:

- торговые организации;
- организации оказывающие услуги;
- фармацевтические компании и т.п.

При этом специалист аутсорсера хорошо знает специфику деятельности и бизнес заказчика.

Ко всем подходам можно использовать удобную и надежную в работе систему AccountTech. Бухгалтерия (С) разработанная компанией ООО «Терминал Софт» при активном участии специалистов «Аудит XXI век» в качестве консультантов и тестировщиков. В этот программный комплекс заложена современная и надежная система хранения и обработки информации MS SQL. Система хранения и обработки информации является многопользовательской, предоставляет все необходимые формы отчетности для организаций различных форм собственности и физических лиц. При разработке этой системы были учтены основные ошибки и неудобства в работе существующих на рынке систем бухгалтерского учета, в результате чего работа бухгалтера с этой программой существенно упростилась. Система «AccountTech Бухгалтерия» предоставляет пользователю удобный и гибко настраиваемый механизм обмена данными как с аналогичными программами, так и с другими системами бухучета и документооборота (такими, например, как 1С). Программистами уже разработано и отлажено большое количество модулей обмена данными. Функция обмена данных позволяет быстро и качественно выполнять работы по составлению бухгалтерской отчетности для клиентов в режиме аутсорсинга. Клиент передает в электронном виде первичные документы – исполнитель автоматически загружает их в систему «AccountTech.Бухгалтерия», которая автоматизирует большую часть работы по разнесению платежей по счетам. Это существенно снижает вероятность ввода ошибочной или искаженной информации, повышая качество предоставляемых аутсорсером услуг. Система «AccountTech Бухгалтерия» активно развивается и совершенствуется, гибко реагируя как на изменения в порядке бухучета, так и на пожелания пользователей. Клиентам рекомендуется использовать преимущества системы в своей работе по ведению бухучета, что существенно облегчает процесс обмена информацией и быстрое предоставление клиентам любых отчетных документов, получаемых в короткие сроки.

## **2.2. Правовые аспекты функционирования аутсорсеров бухгалтерских услуг (типы договоров, ответственность, контроль качества, порядок передачи учета)**

Как ранее упоминалось, аутсорсинг в настоящее время выступает достаточно эффективным способом сокращения издержек организации клиента аутсорсинга бухгалтерских услуг, повышения качества бухгалтерских услуг, производимых ею, а также эффективно перераспределения ресурсов для целей основного бизнеса. Передача бизнес-процессов, в т.ч. ведения

бухгалтерского и налогового учета, в организации на аутсорсинг осуществляется на договорной основе.

Отметим, что в Гражданском кодексе РФ (ГК РФ) нет нормы, регулирующей взаимоотношения между заказчиком и организацией-аутсорсером по уровню сервиса, качества поэтому процесс оказания бухгалтерских услуг на условиях аутсорсинга регламентируется теми нормами ГК РФ, которым соответствует фактическое содержание взаимоотношений между заказчиком и организацией-аутсорсером.

Согласно п. 1 ст. 421, ГК РФ юридические лица свободны в заключении договора.

При этом стороны могут заключать договор, как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами.

Процесс оказания аутсорсинговых услуг должен быть документирован, Учетная документация должна содержать все существенные реквизиты, поскольку осуществленные расходы, указанные организацией в первичных документах, не соответствующих требованиям законодательства РФ, не могут быть признаны документально подтвержденными и, следовательно, не могут быть учтены для целей налогообложения прибыли (Финансовый менеджер №112007).

Росстатом РФ не разработана унифицированная форма акта приемки-сдачи аутсорсинговых, в т.ч. бухгалтерских услуг. Поэтому организация-аутсорсер вправе самостоятельно разработать форму такого документа и утвердить ее в приложении к приказу по учетной политике.

Разработанная форма акта должна отвечать требованиям, предъявляемым к первичным документам и установленным п. 2 ст. 9 Федерального закона №129-ФЗ «О бухгалтерском учете».

В договоре указываются предмет договора, условия, определяющие требования заказчика к предоставляемой услуге, квалификации специалистов, перечень услуг и сроки исполнения, стоимость услуги. Кроме того, обязанности заказчика и исполнителя, степень ответственности. В договор следует включать все существенные условия для договоров данного вида. При заключении договора необходимо обеспечивать соразмерность стоимости оказанных услуг их объему, качеству и трудозатратам. Особое внимание следует обратить на дату предъявления документов, служащих основанием для расчета за оказанные услуги аутсорсинга.

Расхождение в дате составления (дате предъявления) акта об оказании аутсорсинговых услуг и периоде оказания таких услуг в большинстве случаев связаны с тем, что исполнитель нарушает требования п. 4 ст. 9 Федерального закона №129-ФЗ «О бухгалтерском учете». В соответствии с этим пунктом первичный учетный документ должен быть составлен в момент совершения операции, а если это не представляется возможным, – непосредственно после ее окончания.

Отметим, что при оказании аутсорсинговых услуг в договоре следует отметить момент об имуществе, которое исполнитель будет применять в своей деятельности. Возможно несколько вариантов:

- аутсорсер оказывает услуги с использованием имущества заказчика;
- имущество заказчика передается в пользование аутсорсеру (например, по договору аренды либо безвозмездного пользования).

Стороны могут заключать договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотрен-

ных законом или иными правовыми актами (смешанный договор). К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора. В большинстве случаев оказание аутсорсинговых услуг регулируется нормами гл. 39 «Возмездное оказание услуг» ГК РФ. По договору возмездного оказания услуг исполнитель (организация-аутсорсер) обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги (п. 1 ст. 779 ГК РФ).

Оплата бухгалтерских услуг производится в соответствии со ст. 781 ГК РФ.

1. Заказчик обязан оплатить оказанные ему (бухгалтерские) услуги в сроки и в порядке, которые указаны в договоре возмездного оказания услуг.
2. В случае невозможности исполнения, возникшей по вине заказчика, услуги подлежат оплате в полном объеме, если иное не предусмотрено законом или договором возмездного оказания услуг.
3. В случае, когда невозможность исполнения возникла по обстоятельствам, за которые ни одна из сторон не отвечает, заказчик возмещает исполнителю фактически понесенные им расходы, если иное не предусмотрено законом или договором возмездного оказания услуг».

Заказчик вправе отказаться от исполнения договора возмездного оказания бухгалтерских услуг, но при этом он обязан оплатить исполнителю фактически осуществленные им расходы.

Исполнитель также может отказаться от исполнения обязательств по договору возмездного оказания услуг, но лишь при условии полного возмещения убытков заказчику.

В договоре возмездного оказания услуг отсутствует материальный результат, а значит, оплачивается услуга как таковая.

Согласно ст. 780 ГК РФ, отсутствует возможность передачи права и обязанности по договору возмездного оказания услуг третьему лицу – другому исполнителю, если иное не предусмотрено договором.

Необходимо отметить, что схожесть правового регулирования договора возмездного оказания услуг и договора подряда дает возможность регулирования правоотношений, связанных с договором возмездного оказания услуг, нормами договора подряда, что отражено в ст. 783 ГК РФ: «Общие положения о подряде (ст. 702-729) и положения о бытовом подряде (ст. 730-739) применяются к договору возмездного оказания услуг, если это не противоречит ст. 779-782 ГК РФ, а также особенностям предмета договора возмездного оказания услуг».

Отметим, что передавая какую-то функцию организации на аутсорсинг, в некоторых случаях могут быть заключены договоры о техническом или об абонентском обслуживании заказчика.

Не существует типовых договоров по данным видам услуг, поэтому договоры составляются в произвольной форме.

В целях снижения налоговых рисков при заключении любого вида договоров на оказание аутсорсинговых (в т.ч. бухгалтерских) услуг, рекомендуется использовать в тексте договора и подтверждающих его исполнение документов (актах) дословную терминологию НК РФ. Кроме того, процесс оказания аутсорсинговых услуг

должен быть документирован, причем учетная документация должна содержать все существенные реквизиты, поскольку существенные расходы, указанные организацией в первичных документах, не соответствующих требованиям законодательства РФ, не могут быть признаны документально подтвержденными и, следовательно, не могут быть учтены для целей налогообложения прибыли.

Рассмотрим порядок передачи бухгалтерского и налогового учета организации аутсорсеру. Проблемы взаимоотношения между заказчиком и аутсорсером рассматривались в работах Продановой Н.А. [8 с.243] и др.

В международной практике взаимоотношения между заказчиком и организацией-аутсорсером регулируются договором (соглашением, контрактом) об уровне сервиса, текст которого подготавливается индивидуально для каждой организации в зависимости от объема и формы заказа.

В отечественной практике такая форма взаимоотношений не предусмотрена нормами ГК РФ, поэтому процесс оказания услуг аутсорсинга регламентируется так же договором, который отражает фактическое содержание взаимоотношений между заказчиком и организацией – аутсорсером.

Согласно п. 1 ст. 421 ГК РФ, юридические лица свободны в заключении договора. При этом стороны могут заключать договор, как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами.

Кроме того, стороны могут заключать договор, в котором содержатся элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор). К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора.

Во многих случаях оказание услуг «бухгалтерского аутсорсинга» регулируется нормами гл. 39 «Возмездное оказание услуг» ГК РФ. По договору возмездного оказания услуг исполнитель (организация -аутсорсер) обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги (п. 1 ст. 779 ГК РФ).

Передача бухгалтерского учета специализированной организации должна быть зафиксирована в приказе об учетной политике на соответствующий финансовый год.

В соответствии с договором, интересы налогоплательщика-организации может представить в налоговых правоотношениях его уполномоченный представитель аутсорсера. Уполномоченный представитель аутсорсера налогоплательщика-организации осуществляет свои полномочия на основании доверенности, выдаваемой в порядке, установленном гражданским законодательством РФ (п. 3 ст. 29 НК РФ).

В целях уменьшения налоговых рисков при заключении договоров аутсорсинга рекомендуется:

- включать в договор все существенные условия, предусмотренные действующим законодательством для договоров данного вида, а предмет договора четко прописать;
- в тексте договора использовать исключительно терминологию НК РФ;
- в обязательном порядке проверить наличие лицензии, если деятельность аутсорсера лицензируется; аутсор-

синг бухгалтерских услуг в данный момент является не лицензионным видом деятельности;

- в обязательном порядке проверить правильность оформления документов, а также наличие подтверждающих документов по оказанию аутсорсинговых услуг (договора, если необходимо – копии лицензии, счета-фактуры, акта об оказании услуг, подписанным обеими сторонами договора).

Таблица 2.1

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН И ФУНКЦИИ ПРИ АУТСОРСИНГЕ [8. С. 245] (ДОРАБОТАННАЯ АВТОРАМИ)**

Функции	Ответственная сторона
<b>Ведение Главной книги и налогового учета</b>	
Введение проводок по поставщикам в Главную книгу	A
Закрытие периода, расчет курсовых, суммовых разниц и отложенных налоговых обязательств	A
Ведение регистров налогового учета и подготовка налоговых деклараций	A
Авторизация налоговых деклараций, писем и отчетов	A
Представление налоговых отчетов в налоговые органы и фонды	A
Представительство в налоговых органах (на основании доверенности)	A
Подготовка и сдача статистической отчетности	A
<b>Учетная политика, налоговое планирование, консультирование и управленческая отчетность</b>	
Разработка и корректировка учетной политики, разработка методологии бухгалтерского и налогового учета	A
Разработка и внедрение системы обмена данными и документами между отдельными участками учета	A,1C
Организация и методологическое обеспечение работы сотрудников клиента в области бухгалтерии	A,1C
Выборочная проверка результатов работы сотрудников клиента в области бухгалтерии	A
Налоговое консультирование и планирование	A
Составление управленческой отчетности и отчетности для головного офиса	A
Консультации и переписка с головным офисом по поводу отчетности и налогообложения	A
Сопровождение клиента в процессе инициативного или налогового аудита	A
<b>Работа с банком</b>	
Подготовка платежных поручений и других банковских документов	A,CL
Подготовка документов валютного контроля	A, CL
Авторизация банковских платежных документов	A,CL
<b>Реализация</b>	
Предоставление информации о реализованных товарах или услугах	CL
Составление счетов	CL
Кодирование выставленных счетов для целей фискального и управленческого учета	A
Составление отгрузочных документов, счетов-фактур	CL
Авторизация и рассылка счетов	CL
Авторизация и рассылка отгрузочных документов, счетов-фактур	CL
Ведение книги продаж	A
Подшивка документов по реализации	A,1C
Контроль и выверка дебиторской задолженности	A, CL
Подбор и копирование бухгалтерской документации для головного офиса клиента	A, CL

Трансакционные издержки, возникающие в процессе взаимодействия экономического субъекта, аутсорсера и налогового органа:

- организация налогового учета;
- подготовка налоговой отчетности;

- подготовка электронной отчетности;
- сдача отчетности;
- подготовка к проверке налоговым органом;
- изучение налогового законодательства;
- подписка на источники информации;
- консультационные услуги и семинары;
- общение с налоговыми органами;
- обработка актов и требований;
- сверка с налоговым органом на отчетную дату;
- внеплановые сверки с налоговым органом;
- переписка с налоговым органом;
- судебные заседания;
- штрафы, пени;
- налоговое планирование.

В договоре передачи на аутсорсинг бухгалтерии необходимо тщательно разграничить ответственность предприятия и специализированной организации за выполнение тех или иных операций по ведению бухгалтерского учета [8 с. 242]. Разграничение может быть следующим (1С – аутсорсер, CL – клиент, 2С – аудитор аутсорсера) [8 с. 245], доработанная авторами (табл. 2.1).

Анализ табл. 2.1 показал, что ответственность и функции аутсорсинговых процедур по ведению учета должны быть строго оговорены.

За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей бухгалтер аутсорсера могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности, которая налагается непосредственно работодателем за неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей. Ст. 192 Трудового кодекса РФ (ТК РФ) установлен открытый перечень дисциплинарных взысканий. К ним, в частности, относятся:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания.

**Материальная ответственность**

ТК РФ, вступивший в силу с 1 февраля 2002 г., содержит новеллу в виде диспозитивной нормы, позволяющей работодателю включить в текст трудового договора с бухгалтером условие об его материальной, ответственности в полном размере причиненного работодателю ущерба (ст. 243 ТК РФ). Материальная ответственность является самостоятельным видом ответственности, поэтому главный бухгалтер организации может быть привлечен к ней независимо от привлечения его к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности. В соответствии со ст. 238 ТК РФ работник обязан возместить работодателю лишь причиненный ему прямой действительный ущерб. Неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат. Под прямым действительным ущербом понимается реальное уменьшение наличного имущества работодателя или ухудшение состояния указанного имущества (в том числе имущества третьих лиц, находящегося у работодателя, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества), а также необходимость для работодателя произвести затраты либо излишние выплаты на приобретение или восстановление имущества. Таким образом, к прямому ущербу относятся, в частности, штрафные санкции, которые организация должна выплатить за нарушение налогового законодательства. При этом необхо-

димо, чтобы ущерб был причинен в результате противоправных действий работника (в данном случае в связи с нарушением главным бухгалтером требований и норм бухгалтерского и налогового законодательства).

За качество выполненной привлеченным сотрудником работы, а также за соблюдение дисциплины труда последний отвечает перед аутсорсером – своим работодателем – в рамках трудовых отношений. Ответственность может быть предусмотрена как в виде возмещения ущерба (включая упущенную выгоду), так и в виде штрафов (например, при нарушении трудовой дисциплины).

В договорах на бухгалтерское сопровождение все чаще и чаще предусматривается по желанию клиента материальная ответственность за полученные штрафные санкции по вине аутсорсера. В случае выставления штрафов, пени, различных санкций аутсорсер участвует в их погашении в размере строго отмененным договором. Далее аутсорсер в свою очередь взыскивает понесенные потери с работника в соответствии с положениями должностной инструкции и договора о материальной ответственности с сотрудником. Однако, в условиях дефицита и нехватки квалифицированных кадров у аутсорсеров, такие взаимоотношения не получили своего развития в реальной жизни, что является недоработкой и приводит к безнаказанности и вседозволенности сотрудников аутсорсера. Аутсорсер возмещает наложенные штрафы, пени, санкции без материального наказания сотрудников или не в желаемом объеме.

Квалификационный состав, должностные инструкции и конвейерная технология обработки бухгалтерских документов от их возникновения до сдачи в архив разрабатывается в момент утверждения Положения об учетной политике. Взаимосвязь аутсорсера с потребителем услуг определяется движением документов. Структура должностной инструкции работника аутсорсера соответствует этому документу и имеет следующие разделы:

- общие положения;
- функции работника;
- права и обязанности;
- взаимодействие с другими работниками;
- организация работы;
- правила оценки результатов работы.

Основные задачи аутсорсера как организации по ведению бухгалтерского учета:

- осуществление принятой в организации методологии учета, составление сводных бухгалтерских и статистических отчетов;
- осуществление учета всех операций, связанных с движением финансовых средств, имущества предприятия и его обязательств перед контрагентами при обеспечении основной деятельности предприятия;
- обеспечение действующих условий оплаты труда в организации и разработка предложений по их совершенствованию;
- осуществление контроля над сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей;
- организация планирования, учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- подготовка и обоснования инвестиционных проектов сметно-технологических расчетов, обеспечение финансовыми ресурсами производственно-хозяйственной деятельности;
- осуществление контроля над сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей.

Функции аутсорсера как бухгалтерской службы:

- ведение системного (в хронологическом порядке) учета, наличия и движения собственного имущества; производственно-сырьевых запасов; хозяйственных операций для всех видов деятельности, предусмотренных Уставом, с исчислением затрат пределах смет, расчетов с поставщиками за товарно-материальные ценности (ТМЦ) и услуги, с заказчиками за выполненные работы, с покупателями за отпущенные ТМЦ, с налоговыми и другими организациями по отчетностями и взносам;
- составление всех видов периодической отчетности с защитой ее в соответствующих инстанциях;
- исполнение смет расходов, составление отчетных калькуляций и бухгалтерской отчетности;
- организация расчетов по зарплате и другим моментам с сотрудниками предприятия;
- обеспечение документального отражения на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением денежных средств, начислением и перечислением налогов и других платежей;
- осуществление контроля над своевременным проведением инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей и расчетов;
- участие в проведении анализа финансово-хозяйственной деятельности учреждения с целью выявления внутрихозяйственных резервов, ликвидации потерь и непроизводительных расходов;
- принятие мер к предупреждению недостач, растрат и других нарушений и злоупотреблений;
- применение в утвержденном порядке типовых унифицированных и (и собственных) форм первичной учетной документации, строгое соблюдение порядка оформления этой документации;
- осуществление мероприятий по повышению уровня автоматизации учетно-вычислительных работ;
- обеспечение соблюдения кассовой и расчетной дисциплины, расходования полученных в учреждениях банков средств по назначению;
- обеспечение хранения бухгалтерских документов и бухгалтерского актива;
- осуществление контроля за своевременным оформлением приема и расхода наличных денежных средств, ТМЦ, правильным расходованием фондов заработной платы, исчислением и выдачей всех видов поощрений, соблюдением штатной дисциплины, должностных окладов, смет расходов;
- решение других вопросов по указанию руководителя и запросам структурных подразделений, связанных с основными функциями учета.

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных на аутсорсера бухгалтерских функций и задач несет главный бухгалтер.

Степень ответственности других бухгалтеров аутсорсера устанавливается их должностными инструкциями персонально.

На этапе заключения договора с аутсорсинговой компанией, при планировании и подготовке работы необходима проработка и согласование всех деталей в отношении услуг, сроков и этапов их выполнения, распределение функций, полномочий, обязанностей между сторонами аутсорсингового договора. Необходимо определить документооборот между сторонами, график работы и т.д.

Проблемы договоров и системы оплаты труда исследовались такими учеными как Михайлов Д.М. В связи с разными задачами, которые ставят перед собой заказчики, передавая на аутсорсинг отдельные функции компании, услуги, а соответственно и договоры на оказание работ (услуг) могут значительно отличаться в разных ситуациях и моделях бизнеса.

В общем договор на оказание услуг учета на условиях аутсорсинга включает следующее ниже перечисленное.

1. Предмет договора.

- 1.1. Исполнитель обязуется по заданию Заказчика оказать услуги в объеме и на условиях, предусмотренных настоящим договором (ведение бухгалтерского и налогового учета на основании первичной документации предоставленной Заказчиком, составление бухгалтерской и налоговой отчетности, консультационные услуги), а Заказчик обязуется оплатить эти услуги.

2. Обязанности и ответственность исполнителя.

- 2.1. Исполнитель обязан:
  - при предоставлении услуг неукоснительно соблюдать требования действующего законодательства РФ;
  - при необходимости в интересах Заказчика выполнять представительские функции в отношениях с контролирующими органами (контактировать с инспекторами ИМНС и фондов, давать необходимые пояснения, являться в соответствующий орган по вызову инспектора), своевременно оповещать Заказчика обо всех контактах и возникших вопросах, при этом каждая ситуация, возникшая по вине Заказчика оплачивается отдельно выставленным актом выполненных работ.
- 2.2. Исполнитель несет ответственность:
  - за сохранность первичных учетных документов, переданных ему Заказчиком;
  - за правильную и своевременную обработку данных и информации в соответствии с первичными документами, предоставленными Заказчиком.
- 2.3. Исполнитель не несет ответственности за несвоевременность, недостоверность и/или неполноту информации, предоставленной Заказчиком Исполнителю, а также вызванные этим последствия.
- 2.4. Исполнитель не отвечает по претензиям третьих лиц к Заказчику, связанным с ведением им хозяйственной деятельности. Исполнитель не отвечает за последствия административных правонарушений, совершенных должностными лицами Заказчика.
- 2.5. Исполнитель обязуется возместить Заказчику на основании его претензии все пени и штрафы, а также за свой счет внести исправления в учет и отчетность Заказчика во всех случаях, на которые в соответствии с настоящим договором распространяется его ответственность.

3. Обязанности и ответственность заказчика.

- 3.1. Заказчик обязан:
  - предоставлять (и вносить в программу 1С или другую) Исполнителю всю необходимую первичную учетную документацию за каждый календарный месяц в срок, не превышающий 3 дня по окончании недели;
  - подписывать отчетность, подготовленную Исполнителем для представления в соответствующие адреса, в срок, не превышающий двух календарных дней с момента получения соответствующего запроса (письменного или устного) от Исполнителя;
  - незамедлительно письменно сообщать Исполнителю обо всех изменениях в договорах и иных первичных учетных документах. За последствия, вызванные изменениями, внесенными задним числом (позднее 5 числа месяца, следующего за месяцем периода, за который была предоставлена документация), Исполнитель ответственности не несет. Любое изменение, внесенное в первичный учетный документ, рассматривается Исполнителем как новый первичный документ. Обработка изменений оплачивается по двукратному тарифу;
  - в срок пять дней с даты подготовки принимать от Исполнителя комплект сданной отчетности и подписывать Акт выполненных работ;
  - своевременно и в полном объеме оплачивать услуги Исполнителя.

4. Условия и сроки оплаты услуг исполнителя.

- 4.1. Оплата услуг Исполнителя производится ежемесячно не позднее 10 числа каждого месяца за предыдущий месяц.
- 4.2. Стоимость услуг по настоящему договору составляет \_\_\_\_\_ рублей за месяц без НДС. - в том случае если не выставлены дополнительные акты выполненных работ.
- 4.3. В случае просрочки оплаты Заказчиком услуг Исполнителя на срок более одного месяца, Исполнитель имеет право в одностороннем порядке расторгнуть настоящий договор, о чем извещает Заказчика письмом, направленным по его юридическому адресу. В случае неполучения мотивированного ответа Заказчика и отсутствия оплаты услуг в течение двадцати рабочих дней после отправки указанного письма, Исполнитель снимает с себя ответственность, предусмотренную настоящим договором, за неоплаченные и все последующие периоды. Первичные документы Заказчика пересылаются Исполнителем на юридический адрес Заказчика.
- 4.4. В случае превышения первоначального объема работ по настоящему договору пункт 4.2 настоящего договора подлежит пересмотру.

5. Конфиденциальность.

- 5.1. Стороны обязуются сохранять строгую конфиденциальность информации, полученной в ходе исполнения настоящего договора, и принять все возможные меры, чтобы предотвратить полученную информацию от разглашения.
- 5.2. Передача конфиденциальной информации третьим лицам, опубликование или иное разглашение такой информации может осуществляться только с письменного согласия другой Стороны независимо от причины прекращения действия настоящего договора.
- 5.3. Ограничения относительно разглашения информации не относятся к общедоступной информации или информации, ставшей таковой не по вине Сторон.
- 5.4. Исполнитель не несет ответственности за сохранность информации в случае возникновения обязанности передачи информации государственным органам, имеющим право ее затребовать в соответствии с законодательством РФ.

6. Срок действия, порядок внесения изменений и расторжения договора

- 6.1. Договор вступает в силу со дня подписания Сторонами и действует до 31 декабря текущего года. Договор автоматически пролонгируется на следующий календарный год, если ни одна из Сторон не заявит о его расторжении в письменном виде не позднее, чем за 30 (тридцать) дней до даты истечения текущего срока действия договора.
- 6.2. Любая из Сторон вправе расторгнуть договор в одностороннем порядке, известив об этом другую Сторону в письменном виде не позднее, чем за 30 (тридцать) дней до даты расторжения. Стороны осуществляют окончательные взаиморасчеты в течение 10 (десяти) дней от даты расторжения настоящего договора. Исполнитель возвращает Заказчику по указанным Заказчиком банковским реквизитам сумму авансового платежа за вычетом сумм за оказанные услуги согласно акту сверки взаиморасчетов. При этом в случае прекращения договора по инициативе Заказчика, сумма авансового платежа за отчетный квартал, на который приходится дата прекращения договора, Заказчику не возвращается. В связи с этим обязанности Исполнителя по подготовке и сдаче отчетности Заказчика действуют до исполнения их по текущему отчетному периоду (кварталу).
- 6.3. Исполнитель вправе в одностороннем порядке отказаться от исполнения договора без предусмотренного п. 6.2 предварительного оповещения Заказчика в случае неоднократного нарушения Заказчиком положений п. 3.1. настоящего договора, направив Заказчику в разумный срок соответствующее уведомление.
- 6.4. Все изменения в настоящий договор оформляются после достижения обоюдного согласия Сторон в письменном виде и действительны в случае подписания ука-



занных изменений и дополнений уполномоченными представителями Сторон.

#### 7. Особые условия.

- 7.1. Настоящий договор действует с момента его подписания Сторонами до выполнения ими всех обязательств по настоящему договору.
- 7.2. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, один из которых находится у Исполнителя, другой – у Заказчика.
- 7.3. В случае возникновения споров между Сторонами по вопросам исполнения настоящего договора, Стороны примут все меры к их разрешению путем переговоров. Споры и разногласия, по которым Стороны не достигли договоренности, подлежат рассмотрению в установленном порядке в арбитражном суде г. Москвы в соответствии с законодательством Российской Федерации.

#### 8. Реквизиты сторон.

При совершенствовании процесса предоставления услуг аутсорсера на ведение бухгалтерского и налогового учета может использоваться договор, имеющий следующую форму.

I. Предмет договора. Заказчик поручает, а Исполнитель осуществляет ведение бухгалтерского и налогового учета в тех объемах, которые установлены Федеральным законом РФ №129-ФЗ от 21 ноября 1996 г. «О бухгалтерском учете» и НК РФ, включая:

- Выполнение комплекса работ по обработке первичной бухгалтерской документации, предоставляемой Заказчиком (Приложение №1 «Перечень первичных документов»).
- Заполнение и подготовку бухгалтерской и налоговой отчетности, необходимой для предоставления Исполнителем в налоговые, статистические органы, и внебюджетные фонды. Состав отчетности определяется действующим законодательством Российской Федерации;
- Предоставление указанной отчетности в налоговые, статистические органы и внебюджетные фонды в установленные действующим законодательством РФ сроки.
- Выполнение функций главного бухгалтера Заказчика (Приложение №2 «Функции главного бухгалтера»).
- Заказчик обязуется оплатить данные услуги в порядке и на условиях, предусмотренных настоящим Договором.
- Срок оказания услуг
- Исполнитель обязуется представлять интересы Заказчика в налоговых органах и внебюджетных фондах.

#### II. Стоимость работ и порядок расчетов.

- Стоимость услуг составляет \_\_\_\_ рублей за месяц, в том числе НДС 18%.
- Оплата производится в рублях в следующем порядке:
  - авансовый платеж в размере стоимости услуг за 1 (один) месяц в течение 5-ти рабочих дней с момента заключения настоящего Договора;
  - ежемесячно авансовый платеж в течение 5-ти рабочих дней до завершения месяца фактического оказания услуг в размере месячной стоимости услуг.
- Заказчик обязан возместить Исполнителю стоимость телефонных переговоров с обособленными подразделениями Заказчика в случае, если за истекший месяц сумма, затраченная Исполнителем на оплату указанных переговоров, превысит рублевый эквивалент 20 долл. США. Факт превышения указанной суммы определяется сторонами исходя из предоставляемых Исполнителем таблиц телефонных переговоров, содержащих информацию об исходящих вызовах (номерах телефонов) и времени переговоров.
- По желанию Заказчика Исполнитель может использовать электронную передачу бухгалтерской отчетности в налоговые органы. В этом случае Заказчик берет на себя расходы по установлению и обновлению соответствующего программного обеспечения.
- Расчеты производятся в российских рублях. Форма оплаты определяется сторонами как безналичная. В случае достижения сторонами соглашений о наличной форме

оплаты, такая оплата должна производиться без нарушений банковского законодательства РФ.

#### III. Права и обязанности сторон.

- Исполнитель обязуется выполнить предмет настоящего Договора в соответствии с требованиями действующего законодательства, включая законодательство по бухгалтерскому учету и налогообложению.
- Заказчик, не позднее 5 календарных дней с даты подписания договора, предоставляет Исполнителю первичную бухгалтерскую документацию (подготавливаемую Заказчиком самостоятельно). Вышеуказанный комплект должен включать в себя документы необходимые для составления бухгалтерской и налоговой отчетности. Документы могут быть представлены как в электронном виде, так и на бумажных носителях. Все документы, представленные на бумажных носителях, передаются по описи с обязательными визами обеих сторон.
- В том случае, если Заказчик в течение вышеуказанного срока не предоставляет Исполнителю комплект первичной бухгалтерской документации (подготавливаемой Заказчиком самостоятельно), Исполнитель не отражает в бухгалтерском и налоговом учете данные операции, не осуществляет составление и представление в соответствующие органы налоговой и иной отчетности. При этом Исполнитель не несет никаких видов ответственности, связанных с возможным наложением на Заказчика каких-либо видов санкций и возникновением недоимок.
- В дальнейшем Заказчик обязуется предоставлять документы и информацию, необходимые для составления бухгалтерской и налоговой отчетности, а также своевременного предоставления указанной отчетности в налоговые органы (внебюджетные фонды, иные организации), по первому требованию Исполнителя в сроки, позволяющие Исполнителю сформировать отчетность в полном соответствии с предоставленными данными. При невыполнении Заказчиком указанных в настоящем пункте требований Исполнитель вправе предоставить в налоговые органы (внебюджетные фонды, иные организации) составленную им исходя из тех данных, которые были переданы Заказчиком.
- В случае, Заказчиком несвоевременно предоставлены (предоставлены не в полном объеме, заменены после предоставления и предоставлены повторно) первичные документы, ответственность за достоверность данных отчетности, отправленной в налоговые органы (внебюджетные фонды, иные организации) по результатам такого предоставления (не предоставления) полностью возлагается на Заказчика. При этом, если Исполнителю необходимо составить уточненные расчеты по начисленным налогам и сборам в налоговые органы или внебюджетные фонды, то стоимость данных работ расценивается 25% от стоимости периода необходимой корректировки.
- Исполнитель обязуется давать Заказчику любые разъяснения, связанные с ведением бухгалтерского и налогового учета, формированием бухгалтерской, налоговой и статистической отчетности Заказчика.
- Исполнитель обязуется предоставить Заказчику образцы первичной документации, а также разъяснить порядок их оформления.
- Для принятия Заказчиком решений, связанных с формированием финансовых результатов и расчетами налоговых платежей и платежей во внебюджетные фонды, Исполнитель предоставляет Заказчику полную необходимую информацию, основанную на действующем законодательстве. В то же время, при принятии решений, связанных с формированием финансовых результатов и расчетам налоговых платежей и платежей во внебюджетные фонды, Заказчик руководствуется собственными понятиями в области налогового законодательства, а также законодательства, регулирующего порядок ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности.
- При наличии (возникновении) у Заказчика обособленных подразделений вне места исполнения настоящего Догово-

ра, прием на работу сотрудников, ответственных за ведение бухгалтерского учета в указанных подразделениях, является непосредственной обязанностью Заказчика. Исполнитель не несет ответственности за качество работы таких сотрудников, однако принимает на себя обязательство по подготовке и своевременной передаче сведений (документации), необходимой для проведения выверок расчетов обособленных подразделений Заказчика с налоговыми органами по месту нахождения данных подразделений.

**IV. Ответственность сторон.**

- За неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему Договору Заказчик и Исполнитель несут ответственность в соответствии с законодательством РФ.
- Исполнитель не несет ответственность за достоверность первичной документации Заказчика.
- Исполнитель несет ответственность за сохранность первичной документации, переданной Заказчиком.
- Исполнитель несет ответственность за достоверность сформированной отчетности на основании предоставленных Заказчиком данных.
- Исполнитель несет ответственность в полном объеме, в случае несвоевременной сдачи по вине Исполнителя налоговой отчетности Заказчика.

**V. Конфиденциальность.**

**VI. Разрешение споров.**

- В случае возникновения споров, требований или разногласий по вопросам, предусмотренным настоящим Договором или в связи с ним, Стороны примут меры к разрешению их путем переговоров.
- В случае если споры, требования и разногласия не могут быть разрешены в течение 30 (Тридцати) календарных дней после письменного уведомления о существовании таких споров, требований и разногласий, предоставленного одной Стороной, любая из Сторон может обратиться в суд в соответствии с пунктом 6.3 настоящего Договора.
- Все споры, разногласия или требования, возникающие из настоящего Договора или в связи с ним, в том числе касающиеся его исполнения, нарушения, прекращения или недействительности, подлежат разрешению в Арбитражном суде, по месту исполнения настоящего Договора.

**VII. Прочие условия.**

- Любая из Сторон вправе досрочно расторгнуть настоящий Договор в случае письменного уведомления другой Стороны о своих намерениях, не позже, чем за 30 календарных дней до даты предполагаемого срока расторжения настоящего Договора. Стороны осуществляют окончательные взаиморасчеты в течение 10 (десяти) дней с момента прекращения настоящего договора. Исполнитель возвращает Заказчику по указанным Заказчиком банковским реквизитам сумму неиспользованного авансового платежа за вычетом удержаний согласно акту сверки взаиморасчетов. При этом в случае прекращения договора по инициативе Заказчика, сумма авансовых платежей за отчетный квартал, на который приходится дата прекращения договора, Заказчику не возвращается. В связи с этим обязанности Исполнителя по подготовке и сдаче отчетности Заказчика действуют до окончания полностью оплаченного отчетного периода (квартала). В случае прекращения договора по инициативе Исполнителя, последний возвращает Заказчику сумму неиспользованного авансового платежа.
- Все дополнения и изменения к настоящему Договору действительны лишь в том случае, если они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то лицами.
- Любая из сторон будет иметь право немедленно прервать действие настоящего Договора путем передачи письменного уведомления в случае, если другая сторона Договора:
  - окажется неплатежеспособной, несостоятельной, провозгласит ликвидацию или реорганизация;
  - приостановит свои обычные деловые операции (или возникнет угроза их приостановления);

□ передаст всю или значительную часть информации третьим лицам.

- При расторжении договора Исполнитель передает Заказчику все документы по Описи на бумажных носителях, а также электронный архив базы данных Заказчика.

В соответствии с законом 129-ФЗ от 21.11.96 г. все хозяйственные операции, проводимые организацией, должны оформляться оправдательными документами. Эти документы служат первичными учетными документами, на основании которых ведется бухгалтерский учет. Перечень первичных документов, на основании которых ведется бухгалтерский учет следующий:

- Унифицированные формы разрабатываются и утверждаются Госкомстатом РФ по Статистике. Постановление Госкомстата РФ №57а от 29.05.98 г. и Минфина РФ от 18.06.98 г. №27, утвержден порядок поэтапного введения в организациях независимо от формы собственности, осуществляемой деятельности на территории РФ, унифицированных форм первичной документации.
- Формы банковских документов разрабатываются Центральным банком РФ. Порядок безналичных расчетов и порядок заполнения расчетных документов в РФ, определен положением ЦБ РФ от 12 апреля 2001 г. №2-П.
- Документы, для которых не предусмотрена унифицированная форма, разрабатываются организацией самостоятельно.

**По разделам учета:**

- труда и заработной платы;
  - основных средств и нематериальных активов;
  - материалов;
  - результатов инвентаризации;
  - кассовых операций;
  - учет банковских документов;
  - по учету торговых операций;
  - операции по оказанным и полученным услугам.
1. Учет труда и заработной платы:
    - 1.1. табель учета использования рабочего времени;
    - 1.2. расчетная ведомость;
    - 1.3. платежно-расчетная ведомость;
    - 1.4. лицевой счет;
    - 1.5. командировочное удостоверение.
  2. Учет основных средств и нематериальных активов:
    - 2.1. поступление и ввод в эксплуатацию основных средств;
      - акт (накладная) приемки – передачи основных средств (ОС-1);
      - акт о приемки оборудования (ОС-14);
      - инвентарная карточка учета основных средств (ОС-6);
    - 2.2. ремонт, реконструкция и модернизация;
      - акт приемки-сдачи отремонтированных, реконструированных и модернизируемых объектов (ОС-3);
    - 2.3. выбытие основных средств;
      - акт на списание основных средств (ОС-4);
      - акт на списание автотранспортных средств (ОС-4А);
      - акт приемки-передачи оборудования в монтаж (ОС-15);
    - 2.4. Поступление нематериальных активов;
      - акт приемки-передачи нематериального актива;
      - карточка учета нематериального актива (НМА-1);
    - 2.5. выбытие нематериального актива;
      - акт на списание нематериального актива.
  3. Учет результатов инвентаризации:
    - 3.1. инвентаризация основных средств;
      - приказ (постановление, распоряжение) о проведении инвентаризации;
      - инвентарная опись основных средств (ИНВ-1);
      - сличительная ведомость результатов инвентаризации основных средств и нематериальных активов (ИНВ-18);
    - 3.2. инвентаризация нематериального актива;
      - инвентаризационная опись нематериального актив;

- сличительная ведомость результатов инвентаризации основных средств и нематериальных активов (ИНВ-18);
- 3.3. инвентаризация материалов;
  - инвентаризационная опись ТМЦ;
  - сличительная ведомость инвентаризации ТМЦ (ИНВ-3);
- 4. Учет материалов:
  - 4.1. поступление товаров -материальных ценностей от поставщиков;
    - доверенность;
    - журнал учета выданных доверенностей;
    - коммерческий акт;
  - 4.2. оприходование ТМЦ;
    - приходный ордер;
    - акт о приеме материалов;
  - 4.3. выбытие ТМЦ;
    - накладная на отпуск материалов на сторону (М-15);
    - товарная накладная (в случае продажи);
    - товарно-транспортная накладная (1-Т);
    - акт списания ТМЦ;
    - накладная на внутреннее перемещение;
  - 4.4. учет ТМЦ на складе;
    - карточка учета материалов и товаров;
    - журнал учета материалов и товаров.
- 5. Учет банковских документов при установке системы Банк-Клиент у Исполнителя:
  - платежное поручение;
  - платежное требование;
  - инкассовое поручение;
  - аккредитив;
  - денежный чек.
- 6. Учет торговых операций:
  - счет и счет-фактура;
  - накладная;
  - акт выполненных работ (оказания услуг).

Таким образом, изучена нормативно-законодательная база организации функционирования аутсорсера бухгалтерских услуг, перечислены нормативные акты регулирующие деятельность аутсорсинговых компаний. Определены границы правомерности ведения бухгалтерского учета на условиях аутсорсинга и аудита субъектом предпринимательской деятельности.

Исследованы правовые и организационные основы функционирования фирм – аутсорсеров бухгалтерского учета (типы договоров, ответственность, контроль качества, порядок передачи учета). В ГК РФ нет нормы, регулирующей взаимоотношения между заказчиком и организацией-аутсорсером по уровню сервиса, качества поэтому процесс оказания бухгалтерских услуг на условиях аутсорсинга регламентируется теми нормами ГК РФ, которым соответствует фактическое содержание взаимоотношений между заказчиком и организацией- аутсорсером бухгалтерского учета.

### 2.3. Формирование цен и порядок расчета на аутсорсинговые услуги бухгалтерского учета

Для совершенствования методики расчета цены на аутсорсинг бухгалтерского учета были исследованы известные методики определения конкурентоспособной цены на услуги.

Методика, основанная на использовании бенчмаркетинга. Сущность методики состоит в следующем. Исследуются несколько услуг по ведению бухгалтерского учета на условиях аутсорсинга и анализируются цены на услуги у конкурентов. Затем с клиентом по согласованию определяется стоимость услуги аутсорсинга бухгалтерского учета.

Преимущества методики состоят в том, что она позволяет количественно и качественно оценить эффективность использования аутсорсинга, а полученные данные показывают реальную картину эффективности применения аутсорсинга в сравнении с конкурентами. Из недостатков отметим сложности с получением достоверной и объективной информации о конкурентах – фирмах бухгалтерских услуг.

При определении цены на услуги аутсорсинга бухгалтерского учета можно использовать также следующую методику.

Сначала определяем базовую цену

Существуют следующие подходы к установлению базовой цены услуг аутсорсеров:

- фиксированная цена. Это оптимальный подход, поскольку дает четкое представление о сумме выплат поставщику услуг. Проблема состоит в том, что заказчик должен быть способен адекватно оценить подлежащие передаче процессы и выработать набор метрик эффективности. Как результат возможно лишь частичное предоставление необходимого уровня сервиса;
- изменяемая цена. При этом подходе используется фиксированная цена за минимальный уровень сервиса, а также набор расценок на дополнительные услуги;
- цена от базы интенсивности. В этом случае заказчик побуждает поставщика услуг работать с максимальной отдачей, предлагая дополнительную плату в случае отличной работы. Этот план работает, когда есть гарантия, что поставщик выплатит отступные, если не сможет обеспечить по крайней мере удовлетворительный уровень сервиса;
- разделение риска (успеха). Заказчик и поставщик рискуют некоторой суммой денег, и каждый получает определенную прибыль, если уровень предоставляемого сервиса оптимален и отвечает целям бизнеса заказчика;
- оценка элементов. В этом случае оценивается каждая единица услуги и цена контракта определяется уровнем использования услуг. Примером такого подхода может служить поддержка компьютеров в рабочем состоянии: стоимость услуг зависит от числа пользователей системы;
- цена «+» (цена – плюс). При этом подходе услуги поставщика определяются как их себестоимость плюс некоторый фиксированный процент дохода. Данная схема не обладает гибкостью при изменении целей бизнеса или технологий во время действия контракта, а также план не дает заказчику рычагов воздействия на качество оказываемых услуг;
- инфляционное ценообразование («раздутая» оценка). Неопытные покупатели могут пасть жертвой договора, согласно которому премия должна быть оплачена в течение срока сделки, или поставщиков, которые включают «побудительные» платежи на основе неверно истолкованной оценки деятельности либо, что чаще случается, просто оплачивают услуги исходя из заведомо завышенных по сравнению с известными рыночных ставок (цен) за услуги аутсорсерам. Опыт и знание определенного рынка практически нечем заменить и покупатели, обслуживаемые на новом для себя сегменте, нуждаются в «руководстве» и сопровождении со стороны аутсорсера;
- недооценка. В условиях конкурентной среды поставщики часто указывают чрезвычайно низкие цены, занижая ставки своей маржи до виртуально видимых значений, т.е. сводя их фактически к нулю. Возможны несколько причин, почему аутсорсер предлагает столь низкую цену, но наиболее вероятно, что это связано с выходом на новые рынки или открывшимися возможностями заполучить крупного клиента. Сначала это кажется выгодным для покупателя, однако в краткосрочной перспективе реализуется старая истина: «Каждый получает то, что он оплатил», и «мыльный пузырь» обещанной экономии почти неизменно спускается и уступает место узко оптимизированному предоставлению услуг обычного клиентского обслуживания.

Метод определения базовой цены путем определения процента от стоимости объекта консультирования и ведения проекта. При этой системе цена консультационных услуг рассчитывается как доля от величины торговой сделки или отдельной операции, объема инвестиций или других проектов, осуществляемых клиентом при поддержке консультантов и бухгалтеров. В России эта система оплаты труда чаще всего используется при оказании услуг, связанных с оценкой собственности или ведения определенной сделки. процент от результата консультирования. Эта система оплаты труда применяется на так часто, в основном, когда консультанты и бухгалтера (чаще всего эксперты в области финансов, ресурсосбережения) приглашаются для получения количественно определенного результата:

- повышения прибыли;
- снижения издержек;
- экономии ресурсов.

В этих случаях в контракте оговариваются конкретные результаты и размер гонорара в зависимости от достигнутых результатов. Например при:

- ведение операции по оценке и продаже имущества и различных операций с недвижимостью, а так же расчет наиболее выгодного налогообложения может устанавливаться в размере 1-2% от стоимости самого имущества или сделки;
- оказании помощи по составлению контрактов, при условии выгодного налогообложения клиента – в рамках 1-3% от стоимости контракта (в зависимости от сложности содержания контракта);
- ведение и консультирование операций по привлечению инвестиций – 1-2% от объема привлекаемых инвестиций.

Как правило на практике применяются все методы, которые представляют собой комбинированную систему-это сочетание всех перечисленных методов. Эти методы универсальны и активно применяются в России.

Авторы предлагают при анализе и определении базовой цены аутсорсинга бухгалтерского учета сделать следующее:

- Проанализировать расценки на бухгалтерские и консультационные услуги на рынке услуг бухгалтерского учета.
- Понять, как решаются аналогичные проблемы в других организациях.
- Ознакомиться с различными подходами и методами решения этих проблем различными бухгалтерскими фирмами, индивидуальными предпринимателями.
- Сделать соответствующие выводы.

Поиск необходимой информации о конкурентных ценах, предлагаемых на соответствующие услуги может вестись следующими методами:

- анализ прейскурантов (прайс – листов);
- опрос потребителей бухгалтерских услуг;
- сведения, получаемые от бывших сотрудников фирм-конкурентов и от третьих лиц;
- публикации о финансовой деятельности:
  - получение информации с устраиваемых конкурентами демонстраций, презентаций, ярмарок;
  - анализ услуг, предоставляемых конкурентами.

Базовая стоимость (исходная цена) на аутсорсинг бухгалтерского учета рассчитывается в следующей последовательности:

1. Стоимость услуг аутсорсинга бухгалтерского учета – базовой цены может повышаться в зависимости от особенностей бухгалтерского учета:

- в случае необходимости подготовки отчетов в рамках ПБУ 18 (если предприятие не относится к малым), стоимость возрастает еще на 14% от базовой;
- в случае видов и особенности деятельности:

- строительство (в том числе и хозяйственным способом), калькуляции себестоимости-стоимость возрастает еще на 15% от базовой;
- производство, получение готовой продукции, списание сырья- стоимость возрастает еще на 10% от базовой;
- общественное питание и другие виды, требующие проведение внутрипроизводственных операций-на 12%
- импортно-экспортные операции – стоимость возрастает еще на 12% от базовой;
- операции с ценными бумагами – на 15%;
- торговля акцизными товарами (ликеро-водочные, ГСМ, сигареты и т.п.) – на 15%;
- розничная торговля через ККМ – на 5%;
- различные ставки НДС для продукции или товара при реализации – на 13%;
- посредническая деятельность (наличие нескольких комитентов / комиссионеров) – на15%;
- возникновение суммовых разниц (приобретение / реализация не в рублях РФ) – на15%;
- наличие нескольких разных видов деятельности – на 5%;
- сделки с недвижимостью – на 10%;
- наличие в штатном расписании сотрудников, прописанных не в Москве –на 15%

2. Заказчику следует учитывать связь между предложением цен поставщиками бухгалтерских услуг и качеством оказываемых услуг. В общем, стоимость ведения бухгалтерского и налогового учета на условиях аутсорсинга должна определяться в соответствии с объемом, сложностью и скоростью выполнения работы.

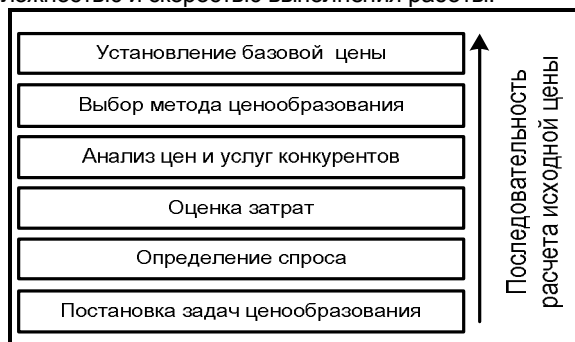


Рис. 2.5. Методика расчета исходной (базовой) цены на аутсорсинг бухгалтерского учета

## 2.4 Организация и технология учетного процесса аутсорсинга бухгалтерских услуг

После заключения договора на бухгалтерское обслуживание составляется график приема-передачи первичной документации, на основании которой специалисты отдела бухгалтерского сопровождения готовят регистры учета, налоговую и бухгалтерскую отчетность.

Передача ведения учета в специализированную организацию после заключения договора предполагает общепринятые схемы организации документооборота, доработанные авторами.

### Вариант 1. Документооборот (упрощенный)

Клиент оформляет и передает первичную учетную документацию в специализированную организацию для отражения хозяйственных операций в бухгалтерском и налоговом учете, составления и сдачи отчетности в налоговую инспекцию (рис. 2.6).

Для этого в штате организации имеется специалист, который ведет первичную учетную документацию: проводит платежи через банк (если это предусмотрено договором) осуществляет кассовые операции, принимает авансовые отчеты, (собирает счета-фактуры,

счета, накладные поставщиков, акты сдачи-приемки выполненных работ и оказанных услуг, составляет акты сверки расчетов, после отражения всех документов в учете). В упрощенном варианте документооборота передача первичных документов и занесение информации осуществляется в ручном режиме.

В этом случае наблюдается низкая эффективность и производительность процесса ведения учета, большая вероятность ошибок и опечаток.

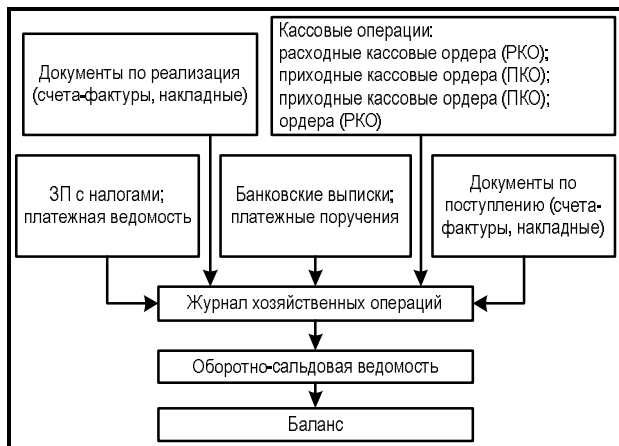


Рис. 2.6. Схема организации документооборота – вариант 1 (упрощенный)

### Вариант 2. Документооборот (с применением современных информационных технологий)

Современные информационные технологии и Интернет – позволяют организовать формирование первичных документов и накопление информации о хозяйственных операциях в реальном режиме времени.



Рис. 2.7. Схема организации документооборота – вариант 2

При этом доступ к информации и отчетности есть и у клиента, и у специализированной организации. Хранение информации о хозяйственных операциях организуется на сервере специализированной организации – аутсорсера. Комплекс технических средств состоит из компьютера, который установлен у клиента и связан с сервером специализированной организации.

Специализированная организация обеспечивает сохранность и конфиденциальность информации. Способ обработки хозяйственных операций при ведении бухгалтерского учета оказывает существенное влияние на организационную структуру фирмы, а также на

процедуры и методы внутреннего аудита и анализа. Компьютерная технология характеризуется рядом особенностей, которые следует учитывать при оценке условий и процедур контроля. Основные характеристики и элементы, позволяющие отнести форму ведения бухгалтерского учета к автоматизированной:

1. Использование для регистрации, обработки и хранения учетных данных аппаратных (аппаратные средства – это устройства, из которых состоит компьютер, в частности процессор, жесткий диск, устройства чтения CD / DVD ROM, сетевые карты и т.п.) и программных (программные средства – это во-первых, системные программы (программы, выполняющие общие функции), к которым относятся операционные системы, систему управления базами данных (СУБД) и др., а во-вторых, прикладные (пользовательские) программы, нацеленные на решение пользовательских задач) средств.
2. Определение количества, структуры и внешнего вида учетных регистров и первичных документов функциональным наполнением конкретной системы автоматизации.
3. Запись в учетные регистры и формирование отчетности производится автоматически на основе введенных вручную и/или с помощью технических средств первичных документов.
4. Возможность автоматического выполнения типовых учетных операций (например, начисление амортизации), подсчета итогов и оборотов, исчисления налогов и др. Автоматизированная система может выполнять некоторые операции без вмешательства пользователя, причем их санкционирование не обязательно документируется, как это делается при неавтоматизированных формах ведения бухгалтерского учета.
5. Разделение функций и доступа к учетной информации на программном уровне. Система автоматизации может осуществлять множество процедур внутреннего контроля, которые в неавтоматизированных системах учета выполняют специалисты разного профиля и уровня. Компьютерные системы позволяют путем введения дополнительных мер осуществлять контроль просмотра, ввода, изменения и удаления учетных данных на необходимом уровне. В неавтоматизированных системах это достигается разделением функций исключительно на организационном уровне.
6. Единообразное выполнение операций. Использование систем автоматизации предполагает использование одних и тех же команд при выполнении идентичных операций бухгалтерского учета, что практически исключает появление случайных ошибок, присущих ручной обработке. Программные ошибки (или другие систематические ошибки в аппаратных либо программных средствах) приводят к неправильной обработке всех идентичных операций при прочих равных условиях.

Оптимизация ведения бухгалтерского учета. Внедрение программы автоматизации учета эффективно только тогда, когда следствием внедрения является повышение эффективности и улучшение качества ведения бухучета, налогового учета, анализа и управления.

Так при автоматизации процесса возможна передача аутсорсером ведение отдельных участков или операций на субподряд другому аутсорсеру. Участок «кадры и заработная плата» может быть передан «аутсорсеру-2». Также участок учета ОС также может быть передан «аутсорсеру-2», который может вести операции: «приходование», формирование карточек, составление акта приемки – передачи ОС, учет амортизации ОС. Аутсорсер-2 делает распечатки и дает сводные проводки «аутсорсеру-1».

Организация ведения операции по учету заработной платы труда работников заказчика на условиях аутсорсинга (A1) с применением субподрядных работ (A2) представлена на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Процесс организации аутсорсинга учета расчета заработной платы работников заказчика

Примечание к блоку аутсорсера (1) п. 2. (табл. 2.2). Отражение начисления заработной платы работникам заказчика в программном обеспечении аутсорсером (А) осуществляется вручную.

Таблица 2.2

**ПРОВОДКИ ПО НАЧИСЛЕНИЮ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**

Корреспонденция счетов		Содержание операций. Аутсорсер (2)
Дебет	Кредит	
26	70	Начисление заработной платы
70	68	Начисление НДФЛ от ФОТ
26	69	Начисление других налогов от ФОТ

Организация аутсорсинга учета операции заказчика (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Процесс организации аутсорсинга учета оплаты труда работников заказчика

Примечание к блоку (2. Аутсорсер) п. 1. см. табл. 2.3. В момент ввода «счетов-фактур» на отгрузку товаров, работ, услуг происходит отражение на бухгалтерских счетах в программном обеспечении в автоматическом режиме. Происходит выгрузка документов из программ клиента.

Таблица 2.3

**ПРОВОДКИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ, РАБОТ, УСЛУГ**

Корреспонденция счетов		Содержание операций. 2. Аутсорсер
Дебет	Кредит	
62.1	90.1	Реализация товаров, работ, услуг
90.2	68.2	Начисление НДС от реализации
90.2.	41	Списание товаров на себестоимость

Примечание к блоку (2. Аутсорсер) п. 2. (см. табл. 2.4). В момент выгрузки расчетного счета происходит отражение на бухгалтерских счетах в программном обеспечении в автоматическом режиме.

Таблица 2.4

**ПРОВОДКИ ПО РАСЧЕТНОМУ СЧЕТУ**

Корреспонденция счетов		Содержание операций. 2. Аутсорсер
Дебет	Кредит	
51	62.2	Поступление денежных средств на расчетный счет заказчика
76.ав	68.2	Начисление НДС с авансов полученных
60.2	51	Расход по расчетному счету
91.2	51	Оплата услуг банка заказчика

Примечание к блоку (2.Аутсорсер) п. 3. (см. табл. 2.5). Ввод в программное обеспечение «счетов-фактур» по полученным работам, услугам в ручном режиме.

Таблица 2.5

**ПРОВОДКИ ПО ПОЛУЧЕННЫМ РАБОТАМ, УСЛУГАМ, ТОВАРАМ**

Корреспонденция счетов		Содержание операций. 2. Аутсорсер
Дебет	Кредит	
20, 26, 97, 41, 08	60.1	Поступление по первичным документам работ, услуг
19	60.1	Отражение НДС по работам, услугам
68.2	19	Возмещение НДС по работам, услугам

Передача счетов-фактур на поступление работ, услуг может осуществляться в сканированном виде. Затем при получении оригиналов документов, происходит проверка и их архивирование.

Примечание к блоку (2. Аутсорсер) п. 4. (табл. 2.6). В автоматизированном режиме происходит «связывание» оплат «счетов-фактур» полученных по следующим проводкам автоматически.

Таблица 2.6

**Проводки в автоматическом режиме**

Корреспонденция счетов		Содержание операций. 2. Аутсорсер
Дебет	Кредит	
60.1	60.2	Стыковка «банк» и поступления
62.2	62.1	Стыковка «банк» и отгрузки
68.2	76.ав	Возмещение НДС по авансам

Примечание к блоку(2. Аутсорсер) п. 5. (табл. 2.7). Ранее начисленная заработная плата и проводки по ней выгружаются в бухгалтерскую программу.

Таблица 2.7

**ПРОВОДКИ ПО ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ**

Корреспонденция счетов		Содержание операций. 2. Аутсорсер
Дебет	Кредит	
26	70	Начисление заработной платы
70	68	Начисление НДФЛ от ФОТ
26	69	Начисление других налогов от ФОТ

Примечание к блоку (2. Аутсорсер) п. 6. (табл. 2.8). Закрытие счетов «затрат» и «реализации» по следующим проводкам (автоматически)

Таблица 2.8

**ПРОВОДКИ ПО ЗАКРЫТИЮ ПЕРИОДА**

Корреспонденция счетов		Содержание операций. 2. Аутсорсер
Дебет	Кредит	
90.2	20, 26, 44	Закрытие счетов затрат
90.9	99	Закрытие счетов реализации
91.9	99	Закрытие счетов внериализации

После проверки правильности составления бухгалтерской и налоговой отчетности происходит предоставление ее в налоговые органы, как правило в электронном виде.

Таким образом, в настоящей работе исследованы отдельные аспекты теоретических основ аутсорсинга бухгалтерского учета, в т.ч. природа, сущность и содержание аутсорсинга как видов управленческой деятельности. Сделан анализ зарубежного опыта организации аутсорсинговых услуг. Рассмотрено состояние и пути развития аутсорсинга бухгалтерского учета в РФ. Рассмотрен организационно-экономический механизм деятельности аутсорсинга бухгалтерских услуг. Исследован вопрос организации учетного процесса аутсорсера бухгалтерских услуг.

Однако, необходимо заметить, что в рамках одной работы невозможно рассмотреть все теоретические и практические проблемы, связанные с аутсорсингом бухгалтерского учета. Требуют дополнительного исследования такие вопросы как оценка состояния и повышения эффективности аутсорсинга бухгалтерских услуг, мониторинг качества бухгалтерских услуг и др.

## ВЫВОДЫ

Фирмы аутсорсеры бухгалтерских услуг для того чтобы оставаться конкурентоспособными вынуждены постоянно снижать затраты и повышать качество обслуживания.

Исследования показывают, что клиенты фирм аутсорсеров, могут снизить свои издержки на 6-10% и одновременно получить высококвалифицированную услугу.

## Литература

1. Каледжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
2. Полторанин В.В. Аутсорсинг налоговых расчетов и учета. Актуальные проблемы управления-2006: Материалы международной научно-практической конференции / ГУУ. – М., 2006. – Вып. 3. – 289 с.
3. Мхитарян А.А., Селина М.С. // Вестник РЭА. – 2008. – №2. – С. 79-83.
4. Абрамов Э. // Аудит и налоги. – 2007. – №3. – С. 27-31.
5. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: В поисках конкурентных преимуществ. М., 2004.
6. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов: проблемы и решения / Ф.Н. Филина. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 208 с. – (Management pro).
7. Перекрестова Л.В., Черненко Т.И. Услуги, сопутствующие аудиту (на примере постановки бухгалтерского учета в коммерческих организациях): Монография. – Волгоград: ГТУ, 2004. – 79 с.
8. Проданова Н.А. Бухгалтерское дело и постановка учета на предприятии. – М.: ООО НИА «Налог Инфо», 2006. – 302 с.
9. Михайлов Д.М. Аутсорсинг: Новая система организации бизнеса: Учеб. пособие / Михайлов Д.М. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
10. www.accout.21.ru
11. Грязнова А.Г. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Под общ. ред. А.Г. Грязновой. – М. Финансы и статистика; СПб.: Питер, 2001.
12. Грязнова А.Г. Финансы / Под ред. Грязновой А.Г. М., 2004.
13. Шохин Е.И. Финансовый менеджмент.
14. Бедь В.В. Когут Финанси. К.: МАУП; Ужгород, 2004.
15. Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Финансы: Учебник.
16. Бочаров В.В. Корпоративные финансы. – СПб: Питер, 2004.
17. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М. ИНФРА-М, 1997.
18. Романовский М.В., Белоглазова Г.Н. Финансы и кредит: Учеб. пособие / Под ред. проф. Романовского М.В., проф. Белоглазовой Г.Н. М., 2003.
19. Колчина Н.В. Финансы организаций (предприятий).

20. Поляк Г.Б. в Финансовый менеджмент.

21. Мэй М. Трансформирование функций финансов: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 232 с.

## Ключевые слова

Аутсорсинг; кассовые операции; учетные регистры и первичные документы; базовая цена; оборотно-сальдовая ведомость; аутсорсеры бухгалтерского учета; изучена нормативно-закондательная база; контроль качества; порядок передачи учета; отслеживание задолженностей по контрагентам.

*Панков Виктор Васильевич*

*Наумова Светлана Александровна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Статья посвящена актуальной проблеме исследования – организации процесса ведения бухгалтерского учета на основе аутсорсинга.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

- исследованы и уточнены экономическая сущность, базовые категории и понятийный аппарат аутсорсинга бухгалтерских услуг;
- выявлены предпосылки и мотивы применения аутсорсинга бухгалтерских услуг, его преимущества и недостатки;
- сделан анализ зарубежного опыта применения аутсорсинга бухгалтерских услуг, возможности его использования в РФ;
- сделан анализ состояния и путей развития аутсорсинга бухгалтерских услуг в РФ;
- рассмотрены варианты организационных структур аутсорсера бухгалтерских услуг;
- изучены правовые основы создания и функционирования аутсорсеров бухгалтерских услуг;
- исследован механизм формирования и разработана методика расчета конкурентоспособных цен на аутсорсинг бухгалтерских услуг и др.

Значимость работы заключается в исследовании и совершенствовании процесса ведения бухгалтерского учета на условиях аутсорсинга.

Статья может быть рекомендована к публикации в журнал «Аудит и финансовый анализ».

*Чайковская Л.А., д.э.н., профессор, заведующая кафедрой «Бухгалтерский учет и аудит» Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова*

## 2.4. OUTSOURCING IN BOOK KEEPING

V.V. Pankov, Doctor of Sciences (Economic), the Professor Managing Chair «Book Keeping and Audit» the Russian Economic Academy of G.V. Plehanova, the President of Association of Bookkeepers and Auditors of Russia;

S.A. Naumova, Post-graduate Student of Chair «Book Keeping and Audit», The Russian Economic Academy of G.V. Plehanova. Moscow

Separate aspects of theoretical bases of outsourcing of book keeping, including the nature, essence and the outsourcing maintenance as kinds of administrative activity are investigated. The analysis of foreign experience of the organisation outsourcing services is made. The condition and ways of development of outsourcing of book keeping to the Russian Federation is considered. It is considered organizational – the economic mechanism of activity of outsourcing of accounting services. The question of the organisation of registration process outsourcing accounting services is investigated. Necessity of increase of a management efficiency by the finance of managing subjects in the conditions of the Russian Federation is proved. Research of questions demand: an estimation of a condition and increase of efficiency of outsourcing of accounting services, monitoring of quality of accounting services, etc.



## Literature

1. S.O. Kaledzhjan. Outsourcing and delegation of powers in activity of the companies. M: Business 2003 – 272 p.
2. V.V. Poltoranin. Outsourcing of tax calculations and the account. Actual problems of management – 2006: Materials international scientifically – practical conference: вып. 3. GUU. M. 2006 – 289 p.
3. A.A. Mhitarjan, M.S. Selina. Bulletin ПЭА 2008, №2, p. 79-83.
4. E. Abramov. «Audit and taxes» №3 (135), 2007 p. 27-31.
5. J. Bryan Hejvud Outsorsing. In search of competitive advantages. M: 2004.
6. F.N. Filina. Outsourcing of business processes: problems and decisions. / F.N.eagle owl. – M: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 208 p.– (Management pro).
7. L.V. Perekrestova, T.I. Chernenko. Services accompanying audit (on an example of statement of book keeping in the commercial organisations): the Monography Volgograd GTU. 2004 – 79 p.
8. N.A. Prodanova. Accounting business and account statement at the enterprise. – M: Open Company NIA «Info Tax» 2006 – 302 p.
9. D.M. Mihajlov. Outsourcing. New system of the organisation of business: the manual / Михайлов. – M: КНОРУС, 2006. – 256 p.
10. www.accout.21.ru
11. A.G. Grjaznova. The Financially-credit encyclopaedic dictionary / Collective of authors, under A.G. Grjaznovoj's general edition. – M.Finansy and statistics. SPb, Peter 2001
12. A.G. Grjaznovaju the Finance / Under A.G. Grjaznovoj's edition of 2004.
13. E.I.Shokhin. Financial management.
14. V.V. Bed. Kogut Finans. K: MAUP; Uzhgorod, 2004.
15. A.M.Kovaleva, M.G.Lapusta, L.G.Skamaj. The finance: the Textbook.
16. V.V. Bocharov Korporativnye the finance. – SPb: Peter. 2004.
17. A.D. Sheremet, R.S. Sajfulin. The finance of the enterprises. – M.Infra – M. of 1997.
18. M.V. Romanovsky, G.N. Beloglazova – the finance and the credit: the Manual / Under edition of Professor M.V. Romanovskogo, professor G.N. Beloglazovoj – M, 2003
19. N.V. Kolchinoj the Finance of the organisations (enterprises).
20. G.B. Poljakom. In financial management.
21. Margaret May. Transformation of functions of the finance: transfer from English – M: INFRA – M, 2005 – XX. 232 p.

## Keywords

Outsourcing; cash operations; registration registers and первичные documents; the base price; оборотно-сaldovaja the sheet; аутсорсеры book keeping; the is standard-legislative base is studied; quality assurance; an order of transfer of the account; tracing of debts on counterparts.