

## 10.12. ФИНАНСОВЫЙ АУТСОРСИНГ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ, МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Лактионова О.Е., к.э.н., доцент кафедры «Финансы и кредит», соискатель Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

*Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь, Украина*

Статья посвящена генезису и выявлению экономической сущности, природы международного финансового аутсорсинга. Исследован и обобщен зарубежный опыт использования финансового аутсорсинга в управлении финансами компаний заказчиков. Выявлены страны – лидеры, заказчики и исполнители услуг финансового аутсорсинга. Сделан анализ динамики развития услуг финансового аутсорсинга на международном рынке.

Развитие теории финансов и управления финансами хозяйствующих субъектов являются одним из определяющих факторов эффективности и одной из центральных проблем социально-экономического развития России. Современные условия, продиктованные финансовыми кризисами, требуют повышения производительности и конкурентоспособности организаций, в т.ч. за счет формирования эффективной системы управления финансами хозяйствующих субъектов, которая должна способствовать адаптации компаний к быстро меняющемуся в рыночных условиях динамичному поведению внешней среды. Повышение эффективности управления финансами хозяйствующих субъектов требует разработки и использования современных организационных механизмов, методологических подходов, инструментов управления, в т.ч. финансового аутсорсинга (от англ. financial outsourcing), получившего широкое применение в международной практике.

Актуальность темы исследования обусловлена повышением значимости управления финансами в общем управлении хозяйствующих субъектов. Необходимость разработки новой концепции, позволяющей совершенствовать процесс управления финансами хозяйствующих субъектов, обусловлена во-первых практически отсутствием теоретической и методологической проработкой использования в управлении финансами современных инструментов, в т.ч. финансового аутсорсинга (F&O). Сущность, природа, генезис финансового аутсорсинга в методологии управления финансами организаций были рассмотрены автором в более ранних работах [5, с. 9-37]. Однако для более убедительного доказательства необходимости использования услуг F&O в повышении эффективности и качества управления финансами необходимо исследовать зарубежную методологию и практику финансового аутсорсинга.

Как отмечается учеными-экономистами, на современном этапе от управления финансами хозяйствующих субъектов требуется обеспечение финансовыми ресурсами стратегических тактических и оперативных целей и задач предприятия, при этом

величина должна быть достаточной, а цена минимальной [3, с. 3]. Этой цели и может служить использование финансового аутсорсинга.

К управлению финансами компаний в зарубежной практике часть ученых, что вполне обоснованно, подходят как к управлению бизнес-процессом (целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности – последовательность работ, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность для клиента), организация и исполнение которого требует определенных характеристик и действий, в т.ч. квалификации специалистов-исполнителей, специализации, кооперации, оптимизации бизнес-процесса и др. При таком подходе к управлению, в т.ч. и к управлению финансами, у компаний больше нет необходимости владеть всеми интегрированными операциями.

Организация управления финансами как бизнес-процессом с использованием методологии F&O можно рассматривать как направление в предпринимательстве, включающее несколько связанных работ, операций или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель – обеспечение эффективного и качественного управления финансами хозяйствующих субъектов. Научное обоснование и разработка методологии финансового аутсорсинга в управлении финансами хозяйствующих субъектов, в т.ч. малого и среднего бизнеса (МСБ), на наш взгляд, – одно из условий решения актуальной проблемы поддержки предприятий, повышения эффективности и качества корпоративного управления. Для этого необходимо дальнейшее развитие понятийно-терминологического аппарата, решение комплекса проблем и задач, создание методологии, методик, отдельных инструментов, механизмов и алгоритмов управления финансами хозяйствующих субъектов, в т.ч. МСБ средствами аутсорсинга.

Отсутствие концепции, методологии, методик по организации финансового аутсорсинга в управлении финансами хозяйствующих субъектов, а также необходимость развития методологии обеспечения единства учета, отчетности, анализа, оценки и управления финансами корпораций на новой качественной (диалектической) основе в условиях F&O определили цель и задачи настоящего исследования. Изложенные обстоятельства определили актуальность выбранной темы исследования, обусловили ее концептуальную, теоретическую, методологическую и практическую значимость, которая возрастает в посткризисных условиях глобализации, недостаточной конкурентоспособной и, к сожалению, не производительно развивающейся экономики Российской Федерации.

Анализ эффективности управления финансами хозяйствующих субъектов, в т.ч. МСБ в экономике РФ как основных возможных клиентов услуг финансового аутсорсинга показал, что управление финансами хозяйствующих субъектов, в т.ч. МСБ в большей части является неэффективным (по разным причинам), что препятствует развитию экономики РФ, в т.ч. инновационной. В 2012 г. по разным отраслям уровень прибыльности предприятий МСБ

реального сектора экономики составлял от 4% до 9%, кроме того, множество предприятий были убыточны. В условиях глобализации экономики, мировых финансовых кризисов и в связи с вступлением РФ во Всемирную торговую организацию (ВТО) для выживания хозяйствующим субъектам, в т.ч. МСБ, необходимо быть производительными и получать дополнительные конкурентные преимущества во всех направлениях деятельности, в т.ч. и за счет формирования эффективной системы управления финансами.

В зарубежной практике под воздействием новейших технологий происходит развитие не только теории и методологии управления финансами, но и трансформирование значимости финансов в управлении и вместе с этим и преобразование роли профессионалов – финансистов. Для них требуются навыки и опыт, позволяющие предоставлять клиентам аналитические, стратегические и ориентированные на добавленную стоимость / ценность услуги. Они должны выступать в качестве бизнес-партнера и консультанта, влиять на конкурентоспособность и производительность предприятия. Это выставляет новые требования к качеству и эффективности управления финансами хозяйствующих субъектов.

Большинство задач эффективного управления финансами требуют больших затрат времени и ресурсов. Кроме того, в российской действительности финансовые решения принимаются на предположениях, которые основаны на отчетной информации, полученной с определенным time lag (от англ. lag – «запаздывание»), что значительно снижает эффективность и качество управления финансами и соответственно всего процесса корпоративного управления. Создание собственными силами аналитических приложений для ускорения процесса принятия решений в области управления финансами хозяйствующих субъектов, в т.ч. МСБ является дорогостоящим, нерационально и практически невозможным для предприятий, особенно МСБ.

Было выявлено, что требуемое качество и обеспечение эффективного управления финансами хозяйствующих субъектов в развитых странах достигается за счет управления финансами на договорной основе (финансового аутсорсинга). Мир идет по пути все большей специализации на конкретных функциях, задачах. Возникли предпосылки решения проблемы повышения качества и эффективности управления финансами хозяйствующих субъектов средствами F&O.

Аутсорсинг – современная модель предпринимательства, которая обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества. Главный источник этих преимуществ – в использовании ресурсов (материальных и нематериальных) других компаний для достижения успеха на рынке за счет получения дополнительных конкурентных преимуществ и повышения производительности. Аутсорсинг (англ. outsourcing: outer-source-using) использование внешнего источника / ресурса) - передача организации, на основании договора определенных бизнес-процессов или функций на обслуживание другой компании [4, с. 9-23]. Аутсорсинг предполагает передачу исполнителю не только полномочий, но и ответственности за произ-

водство определенных товаров и предоставление некоторых видов услуг компаниям, партнерам по бизнесу [4, с. 35].

Для снижения затрат на управление финансами (на процесс ведение учета, составление отчетности, ее анализа в мировом хозяйстве, начиная с 1990-х гг., формируются центры общих услуг – shared services centre (SSC), которые специализируются либо на отдельных операциях процесса учета и составления отчетности (частичный аутсорсинг) либо на всем процессе (полный аутсорсинг). Как результат развития этого направления в зарубежной теории и практике появляются новые направления, в т.ч. финансовый аутсорсинг, финансовый аутсорсинговый менеджмент и др. [2]. Особенно такая активность в 2009-2012 гг. наблюдалась в развитых странах Европы как заказчиках услуг, а в бывших постсоветских странах, в т.ч. в Румынии, Молдавии, Словакии, Чехии, – как исполнителей услуг средствами финансового аутсорсинга в связке с Польшей, напрямую сотрудничающей с заказчиками – компаниями развитых стран.

Однако F&O как инструмент, позволяющий повысить качество и эффективность управления финансами хозяйствующих субъектов, для расширения практики российских аутсорсеров требует адаптации западной практики и дополнительной теоретико – методологической проработки. Это настоятельно необходимо еще и по причине того, что на международном рынке компании – аутсорсеры РФ не представлены ни как заказчики, ни как исполнители услуг F&O, несмотря на имеющийся потенциал [5]. Среди активных крупных международных компаний, уже предлагающих услуги F&O, можно отметить: Accenture, Capgemini, CGI, CSC, EDS, HCL Tech, Wipro, которые заняли определенную нишу на международном рынке деловых финансовых услуг (табл. 1).

Таблица 1

#### ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ФИНАНСОВОГО АУТСОРСИНГА КАК БИЗНЕС -ПРОЦЕССОВ (BPO) [6]

| Бизнес                 | Виды услуг F&O как BPO                                  | Поставщики услуг | Услуг F&O         |
|------------------------|---|------------------|-------------------|
|                        |   | Финансы          | Учет (accounting) |
| Финансы и учет         | Внутренний аудит (internal audit)                       | Accenture        | BDO Seidman       |
| Finance and accounting | Управление расходами (spendings management)             | Capgemini        | BKD               |
| —                      | Анализ дебиторской задолженности (debts analisis)       | CGI              | CBIZ              |
| —                      | Выставление счетов (invoicing)                          | CSC              | Convergys         |
| —                      | Составление финансовой отчетности (financial reporting) | EDS              | CroweChizek       |
| —                      | Налоговый учет (taxing service)                         | HCL Tech         | Delloite & Touche |

| Бизнес | Виды услуг F&O как ВРО   | Поставщики услуг                             | Услуг F&O   |
|--------|--|--|---|
|        |  | Финансы                                      | Учет (accounting)   |
| —      | Составление налоговой отчетности (fiscal reporting)                                    | iGate  | Ernst & Young   |
| —      | Бюджетирование (budgeting), Бухгалтерский учет (general accounting)                    | Patni Satyam                                 | Intelenet Global IQ Backoffice                                  |
| —      | Оценка, экономический и финансовый анализ (evaluation economic and financial analysis) | Wipro  | —   |
| —      | —  | PriceWaterhouse Grant Thornton RSM McGladrey | KPMG, Coopers Mellon Financial Outsource Partners International |

Активными участниками рынка услуг финансового аутсорсинга становятся компании-аутсорсеры Румынии. Виды услуг F&O, предлагаемые специалистами Румынии, носят в основном рутинный (регулярный) характер, не требующий высокой квалификации (табл. 2).

Таблица 2

**ВИДЫ УСЛУГ «F&O», ПРЕДЛАГАЕМЫЕ СПЕЦИАЛИСТАМИ РУМЫНИИ**

| Услуги учета и управления финансами (accounting and financial services)  | Офис-обслуживание (wage and office service)   | Финансовое администрирование (fiscal administration)  |
|--|---|---|
| Учет ситуаций и управление финансовыми ситуациями (complete accounting situations that includes management reports and financial situations) | Отчетные данные за год, в т.ч. по заработной плате (ЗП) (annual return reports regarding the wages incomes) | Расчет налога на прибыль, налога на доходы физических лиц (НДФЛ), другие налоги (income taxes, VAT and other taxes) |
| Контроль учетными ситуациями (the control of accounting situation)   | Ситуация оплаты (payment record situation)  | Возврат налогов (taxation return reports)   |
| Управление занятостью (employment relationship management) и другое электронное обслуживание (other service: electronic banking etc.)        | Ввод документации (wage reports)  | —   |

Исследование, структуры международного рынка деловых аутсорсинговых услуг Румынии еще раз подтвердило значимость услуг F&O в общей структуре экспорта услуг: услуги по производству – 31%, услуги по найму кадров – 25%, услуги по продажам и маркетингу – 13%, финансовые услуги (бухгалтерский

учет и управление корпоративными финансами) – 24%, остальные услуги – 7% [6]. Такая структура подтверждает, что Румыния выбрала современное направление развития своей экономики – предоставление на международном рынке интеллектуальных (деловых) услуг для заказчиков – развитых стран Европы и США.

О непрерывном росте услуг F&O говорят исследования международного рынка деловых услуг проводимые в работе Васильевым Д.Е., которые показали: что общий объем аутсорсинговых сделок приближается к 1,5 трлн. долл., а доля услуг по обработке бухгалтерской и финансово информации среди деловых услуг на международном рынке в 2009 г. уже составляла 38%, а ежегодный рост – 8-10% [1, с. 9]. Объем услуг F&O на международном рынке деловых услуг значителен, так управление финансами в импорте услуг США – 22% всех деловых услуг (исполнители – компании-аутсорсеры Индии), в Великобритании этот показатель – 20%.

Анализ услуг F&O, оказываемых специалистами компаний-аутсорсеров Индии, показал, что в первое время на международный F&O передавались рутинные (стандартизированные) процессы или отдельные операции, например расчет заработной платы и социальных начислений, ввод первичной документации, выписка счетов и др., которые не требовали больших знаний по структуре и деятельности компаний заказчиков и не представляли собой источники конкурентных преимуществ. С ростом конкуренции на международном рынке деловых услуг компании Индии, чтобы не потерять свою долю рынка деловых финансовых услуг, были вынуждены инвестировать в повышение квалификации своих специалистов [7].

На F&O в западной практике стали передаваться не только рутинные операции, а операции уже требующие специальных знаний и навыков в области учета и управления финансами (налоговое планирование, управление активами, оценка финансового состояния, управление кредиторской и дебиторской задолженностью, разработка вариантов по повышению эффективности и качества управления финансами компаний и др.). Подготовка индийских специалистов для выполнения более сложных финансовых операций осуществлялась в лучших вузах США и Великобритании [7].

Стимулирующее воздействие на этот процесс оказывали институциональные и законодательные меры руководства государства, которые позволили превратить Индию в динамично развивающийся центр по оказанию услуг в области информационных технологий и услуг финансового аутсорсинга на одной платформе. Этому способствовало:

- своевременное обновление юридической базы, обеспечивающей защиту авторских прав и передаваемых конфиденциальных данных;
- относительно дешевая и в то же время достаточно квалифицированная англоязычная рабочая сила;
- разница в часовых поясах, позволяющая работать аутсорсерам по принципу 24 / 7 («следование за солнцем») – 24 часа в течение 7 дней в неделю.

Такая организация работ требовала тщательной координации действий. Кроме того, правительство

Индии способствовало развитию инфраструктуры и осуществляло государственное стимулирование деятельности компаний, оказывающих услуги F&O в плане налогообложения и бюджетного финансирования затрат на обучение специалистов в области учета и управления финансами (имеющих в т.ч. дипломы по экономическим специальностям лидирующих вузов США и Великобритании).

Если в 2003-200-е гг. специалисты аутсорсера выполняли услуги по отдельным операциям в ручном режиме, то сейчас информационные технологии (ИТ) позволяют управлять финансами хозяйствующих субъектов в текущем режиме (он-лайн). И совсем новое направление в практике компаний развитых стран – аутсорсинговый финансовый менеджмент, который появился в 2009-2011-х гг., и уже эта услуга предлагается на международном рынке крупными компаниями, разработчиками программного обеспечения, в т.ч. компанией Microsoft.

Динамика роста контрактов на заказы по разработке программного обеспечения (ПО) для осуществления операций по аутсорсингу учетных функций и управлению финансами в международной практике представлена на рис. 1.

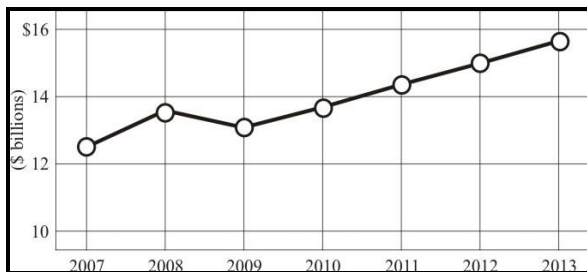


Рис. 1. Динамика роста заказов на разработку ПО для осуществление операций F&O [8]

Согласно рис.1, динамика ежегодного роста заказов разработки ПО для осуществления операций учета и управления корпоративными финансами составляет 3,3%. Наблюдаются следующие тенденции развития рынка услуг международного «F&O»:

- высокие темпы роста продаж на рынке наукоемких услуг (judgement – intensive – outsourced services). Используются новейшие методологии, методики и технологии обработки экономической информации для формирования финансовых решений (Веб-технологии, системы делового интеллекта, Интернет и Интранет-технологии), в результате чего затраты на осуществление операции сокращаются наполовину от прежних средних значений;
- несколько медленнее увеличиваются продажи услуг трудоемкого характера (transaction – intensive – outsourced services), которые предполагают напряженный процесс выполнения различных операций;
- повышение квалификационного уровня выполнения финансовых услуг трудоемкого характера от подхода выполнения операций с низкими издержками (ввод первичной документации), где главным элементом снижения издержек был наем дешевой рабочей силы, к переходу к профессиональной модели, предлагающей использование высоко квалифицированных специалистов, способных к выполнению новых, более эффективных задач (задачи аутсорсингового финансового менеджмента). Чтобы реализовать такой пере-

ход, провайдеры услуг признают, что необходимо увеличить инвестиции в образование – на обучение персонала, на повышение их квалификации с тем, чтобы обеспечить более эффективное и качественное выполнение новых несвойственных финансовых операций. Результат – обеспечение более высокой добавленной стоимости. Стоимость найма высококвалифицированных специалистов по предоставлению услуг бухгалтерского и финансового аутсорсинга в странах-заказчиках (обычно это промышленно развитые страны – США, Канада, страны Западной Европы) и в странах-исполнителях (это развивающиеся страны и страны с переходной экономикой – Индия, Китай, Бразилия, страны Юго-Восточной Азии) отличаются, что позволяет получить значительный эффект;

- изменение критерия поиска и приобретения финансовых услуг со стороны заказчиков. Компании не могут удовлетворить свои потребности в высококвалифицированных специалистах и аналитиках на внутреннем рынке, по этой причине они обращаются к услугам компаний занимающихся операциями по аутсорсингу на внешних рынках. При этом в качестве критерия появилось требование не просто специалистов высокой квалификации, а талантливых специалистов, способных обеспечить нестандартные, оригинальные решения в области корпоративного управления, в т.ч. и в управлении корпоративными финансами.

Анализ зарубежной литературы показал, что много внимания уделяется так называемой трансформации финансовой функции, которая должна быть направлена на достижение постоянного конкурентного совершенства. Этим требованиям отвечает современная методология F&O, в т.ч. международного. Услуги финансового аутсорсинга среди деловых услуг на международном рынке получили значительное развитие. Выявлены страны – лидеры-заказчики (США, Великобритания, Германия, Франция, Япония и др.) и страны – лидеры-исполнители услуг F&O (Индия, Китай, Молдова, Румыния, Польша, Чехия и др.).

Несмотря на то, что российские фирмы по оказанию финансовых, в т.ч. бухгалтерских услуг, имеют широкие возможности по реализации международных контрактов, их нет ни среди исполнителей, ни среди заказчиков на мировом рынке аутсорсинговых финансовых услуг. Необходимо исследовать причины отсутствия российских фирм по оказанию услуг F&O на международном рынке деловых услуг.

## Литература

1. Васильев Д.Е. Роль аутсорсинга в развитии экспорта наукоемких услуг и комплектующих изделий для наукоемких товаров российскими предприятиями [Текст] : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / Д.Е. Васильев. – М., 2011.
2. Дробот В. Integrated services group (ISG). Финансовый аутсорсинг: благо или зло? [Электронный ресурс]. URL: [http://www.intalev.ru/agregator/auditbuhuchet/id\\_22078/](http://www.intalev.ru/agregator/auditbuhuchet/id_22078/)
3. Жилкина А.Н. Повышение качества управления финансами предприятия средствами финансового анализа [Текст] : автореф. дисс. ... д-ра экон. наук / А.Н. Жилкина. – М., 2010.
4. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний [Текст] / С.О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – 272 с.
5. Лактионова О.Е. Управление финансами предприятий на договорной основе [Текст] : монография / О.Е. Лактионова. – М. : МАКС Пресс, 2013. – 140 с.

6. Andone I.I., W. Pavalova Al. I. Cuza University of Iasi, Faculty of Economics and Business Administration Outsourcing the Business Services Informatica Economica vol. 14, no. 1/2010, p.160-170.
7. The National Association of Software and Services Companies (NASSCOM) (India). IT-BPO Sector in India: Strategic Review 2010. <http://www.nasscom.in/Nasscom/NormalPage.aspx?id=58662>.
8. Field A. Fear of diving into outsourcing. Treasury. February. 2010. Pp. 33-40.

### Ключевые слова

Корпоративные финансы; управление финансами; договорная основа; аутсорсинг; финансовый аутсорсинг; бухгалтерский аутсорсинг; аутсорсер; финансовый анализ.

*Лактионова Ольга Ефимовна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Статья посвящена актуальной проблеме исследования – сущности, генезису международного финансового аутсорсинга как инструменту в управлении финансами компаний. В работе рассматриваются некоторые аспекты организации международного финансового аутсорсинга (процесса ведения учета и управления корпоративными финансами на договорной основе). Автор исследовал динамику изменения функций и направлений международного финансового аутсорсинга. Значимость работы заключается в том, что проведенное исследование относится к немногочисленным работам, посвященным актуальным проблемам, направленным на совершенствование процесса управления корпоративными финансами с использованием методологии финансового аутсорсинга. Статья может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Колосок В.М. д.э.н., проф., зав. кафедрой «Транспортный менеджмент и логистика» Приазовский государственный технический университет.*