

## 5.8. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ АУТСОРСИНГА УЧЕТА И УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Лактионова О.Е., к.э.н., доцент, кафедра «Финансы и банковское дело»

*ГВНЗ «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь, Украина*

Статья посвящена актуальной проблеме – повышению эффективности управления финансами организаций. Систематизированы новые требования к управлению финансами организаций. Выявлены теоретические и практические предпосылки развития финансового аутсорсинга. Исследована международная практика аутсорсинг-контрактов в различных регионах. Сделан вывод, что наибольшее развитие финансовый аутсорсинг получил в регионе ЕМЕА, на котором заказчиками являются развитые страны – Великобритания, Германия, Франция, а исполнителями – компании Польши, Словакии, Чехии, Молдавии, Румынии. Компании Российской Федерации практически не представлены на рынке услуг финансового аутсорсинга ни как заказчики, ни как исполнители услуг. Выявлена структура услуг финансового аутсорсинга.

Российская экономика и российская действительность диктует необходимость качественных перемен, реализации нового курса социально-экономического развития, направленного на поддержку предпринимательства не сырьевого сектора экономики.

В 2013 г. 36,7% предприятий Российской Федерации, в основном несырьевого сектора, были убыточны [2], тенденция увеличения убыточных организаций сохранялась и в январе – сентябре 2014 г. Доля убыточных организаций по сравнению с аналогичным периодом 2013 г. увеличилась на 0,2% [5] и составила 18,2 тыс. организаций, которые имели убыток на сумму 1,114 трлн. руб.

Удельный вес убыточных средних и малых предприятий (СМП) в общем числе предприятий увеличивается. Так, среди средних предприятий в 2013 г. 18,9% были убыточны (2012 г. – 17,7%); среди малых предприятий в 2013 г. 19,5%, также были убыточны (2012 г. – 17,7%) [5]. Наблюдается тенденция снижения платежеспособности и финансовой устойчивости организаций. Так, коэффициент автономии для средних предприятий (в 2010 г. – 26,6; 2011-м – 26,3; 2012-м – 23,8; 2013 г. – 23,9) и для малых предприятий (2010 г. – 50,5; 2011-й – 49,0; 2012-й – 46,4; 2013 г. – 14,9) снижается.

Незначителен и удельный вес малых предприятий, осуществляющих технологические инновации (от 3,1 до 5,1%) в общем объеме малых предприятий. Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг малых организаций незначителен и колеблется от 1 до 3% в общем объеме отгруженных товаров, работ, услуг. Одной из причин сложившихся вышеперечисленных негативных тенденций является и неэффективное управление финансами организаций, особенно в сегменте СМП, на который

возлагалась большая надежда, способного изменить структуру экономики страны.

Проблемам повышения производительности, эффективности, снижения издержек на управление финансами организаций посвящены работы отечественных и зарубежных экономистов – Ендовицкого Д.А., Ковалева В.В., Лобановой Е.Н., Романовского В.М., Цветкова В.А., Хорина А.Н., Суйца В.П., Шеремет А.Д., Крильман Д., Мэй М., Банслей Дж., Джокоби М. и др. Одним из направлений современного этапа развития финансового менеджмента в условиях усиления процессов глобализации экономики, ускорения темпов научно-технического прогресса является активная разработка новых финансовых инструментов и финансовых технологий в сфере управления финансами организаций. К таким направлениям можно отнести и современный инструмент управления – аутсорсинг и одну из его специфических форм – финансовый аутсорсинг (далее **F&A**). Финансовый аутсорсинг, в т.ч. аутсорсинг учетных функций и финансовых бизнес-процессов (finance and accounting) являясь широко используемым инструментом в западной методологии управления финансами, в практике российских предпринимательских и государственных структур используется ограничено и в усеченном виде.

Использование современных инструментов, в т.ч. **F&A**, необходимо еще и потому, что, как отмечают зарубежные экономисты, в международной практике в настоящее время происходит трансформация значимости и роли финансов в корпоративном управлении, в том числе связанных с деловым окружением:

- происходит рост влияния акционеров, которые требуют гораздо больше уделять внимания приращению ценности для акционеров и активно заниматься факторами создания экономической стоимости бизнеса;
- способствовать повышению экологической, этической и социальной ответственности бизнеса, с этой целью компаниям нужна встроенная система контроля, позволяющая отслеживать важнейшие угрозы, как внутренние, так и внешние, а также этические, социальные риски;
- изменяется и законодательство, которое требует, чтобы общественный сектор предоставлял потребителям большую ценность, снижая при этом издержки налогоплательщиков, и одновременно повышая стандарты обслуживания;
- изменения в организационных структурах бизнеса, требующих концентрации внимания организаций на управлении качеством, на изменении культуры взаимодействия. В современных организациях поддерживается идея предоставления услуг, качество которых описывается в соглашении об уровне услуг (**SLA**) и др.

Все вышеперечисленное требует совершенствования инструментов, технологий и методологии управления финансами организаций.

В зарубежной практике в новых организационных структурах управление вспомогательными сферами деятельности строится на основе процессов, а не функций, как это имеет место в традиционных организационных схемах российского бизнеса. Такое управление в западной практике осуществляется аутсорсерами (фирмами, специализирующимися на ведении процесса учета и управления финансами) или из аутсорсинговых центров **SSC** (англ. shared services centre) – центров общих услуг, построенных

по принципу один – многим, имеющих мотивацию повышать ценность для потребителей. На мировом рынке обычной практикой становятся партнерства с передачей на аутсорсинг отдельных процессов или видов деятельности.

Анализ зарубежных и отечественных литературных источников показал, что основными факторами привлечения аутсорсеров (фирм-исполнителей) на выполнение бизнес-процессов, в том числе второстепенных, но обязательных (таких как ведение учета и управление финансами) являются:

- желание заниматься только ключевыми бизнес-процессами внутри компании;
- снижение издержек (сокращаются управленческие затраты);
- сокращение финансовых рисков; ограниченные собственные ресурсы;
- квалификация и экспертиза исполнителя услуг;
- эффект масштаба;
- международные стандарты и практики;
- низкая эффективность процессов внутри компании и др.

При аутсорсинге поставщик или исполнитель услуг наделяется полномочиями осуществлять управление, выполнять определенные функции или определенную операционную деятельность некоторых функций бизнеса, иногда и на непрерывной основе, за плату, в течение определенного промежутка времени, оговоренных в договоре. На аутсорсинг передаются функции на основе длительного контракта (не менее 1-2 лет).

Одним из направлений аутсорсинга является аутсорсинг финансовых услуг, который включает и финансовый аутсорсинг. В мировой практике различают финансовый аутсорсинг двух видов: национальный и зарубежный. Зарубежный аутсорсинг является частью странового импорта финансовых услуг. Кроме того, существует еще оффшорный аутсорсинг – один из основных видов аутсорсинга и представляет собой аутсорсинг за рубежом, закупку услуг у иностранных компаний.

Такой аутсорсинг предполагает передачу второстепенных (некритических) для бизнеса процессов компаниям, находящимся в географически благоприятных точках, где бизнес-процессы осуществляются с меньшими издержками на их осуществление. Аутсорсинг в сопредельную страну может рассматриваться как ниаршоринг (т.е. аутсорсинг в пределах ближайшей территории в том же или соседнем часовом поясе).

В настоящее время аутсорсинг рассматривается как современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций, способных адаптироваться к условиям жесткой конкуренции, в том числе в следующих экономических регионах: в Северной и Южной Америке, Европе, на Ближнем Востоке, в Африке (ЕМЕА) и странах Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). Для дальнейших теоретико-методологических исследований области финансового аутсорсинга, который можно с полным основанием считать научно-практическим направлением теории финансового менеджмента, необходимо осуществить анализ мирового рынка аутсорсинг-контрактов по таким показателям:

- регионам;

- странам;
- направлениям;
- динамике сумм, затраченных на аутсорсинг, и другим показателям.

В недавнем прошлом преуспевающим регионом в передаче на аутсорсинг бизнес-процессов в мировой практике были страны Северной и Южной Америки, динамика сумм аутсорсинг-контрактов компаний этого региона (2005-2014 гг.) представлена на рис. 1.



Рис. 1. Динамика сумм аутсорсинг-контрактов компаний Северной и Южной Америки за 2005-2014 гг., млрд. долл. США<sup>1</sup>

Согласно рис. 1, в динамике затрат на аутсорсинг-контракты наблюдаются как спады, так и подъемы, связанные с мировыми экономическими кризисами и с перераспределением сфер влияния на международном рынке деловых услуг, в связи с появлением более активных компаний регионов ЕМЕА и АТР. Показано, что сумма аутсорсинг-контрактов, заключенных американскими компаниями в 2014 г. за 1-й – 3-й квартал составляла 6,1 млрд. долл., а в целом за год – 8,2 млрд. долл.

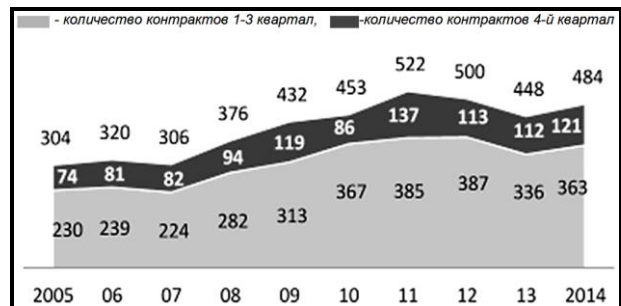


Рис. 2. Динамика аутсорсинг-контрактов компаний Северной и Южной Америки (2005-2014 гг.), шт.<sup>2</sup>

Всего в Северной и Южной Америке было заключено за 2014 г. 484 аутсорсинг-контракта, из них за 1-й – 3-й квартал 2014 г. – 363 аутсорсинг-контракта (рис. 2). На рис. 2 можно заметить, что количество заключенных контрактов увеличивается в этом регионе, а средняя сумма затрат на один аутсорсинг-контракт уменьшается.

Структура направлений аутсорсинг-контрактов компаний Северной и Южной Америки за 2014 г. пред-

<sup>1</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.

<sup>2</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.

ставлена на рис. 3. Основными направлениями аутсорсинг-контрактов являлись:

- реструктуризация;
- международная организация торговли;
- аутсорсинг бизнес-процессов;
- совокупность новых направлений использования аутсорсинговых услуг.

Сегмент аутсорсинг-контрактов «Международная организация торговли на рынке Америки» за 2014 г. составил 5,1 млрд. долл. (см. рис. 3). Такой рост обеспечивался применением аутсорсинга как одного из инструментов, позволяющего увеличить международную конкурентоспособность и, соответственно, объем торговли.

В структуре всех направлений аутсорсинг-контрактов, заключенных компаниями Северной и Южной Америки в 2014 г., наибольший годовой объем контрактов (АСВ) принадлежит сегменту «Аутсорсинг бизнес-процессов (ВТО)», в состав которого входят и услуги финансового аутсорсинга. Сумма затрат сегмента ВТО составляет 3,1 млрд. долл., или 22% от суммы всех аутсорсинг-контрактов 2014 г. Это достаточно большая доля рынка аутсорсинга деловых услуг Северной и Южной Америки.

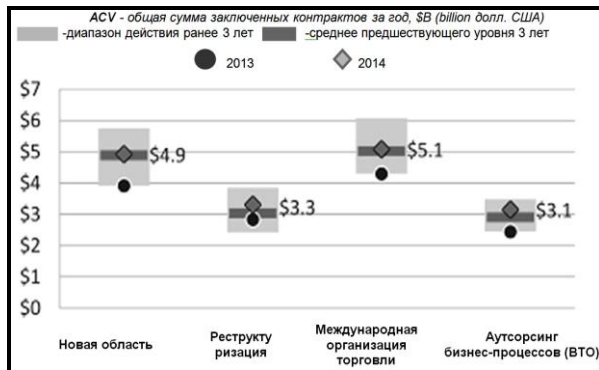


Рис. 3. Структура направлений аутсорсинг-контрактов компаний Северной и Южной Америки за 2014 г., млрд. долл.<sup>3</sup>

Непосредственно компаниями США было заключено аутсорсинг-контрактов на общую сумму 6,95 млрд. долл. Компаниями Северной и Южной Америки в 2014 г. аутсорсинг-контракты были заключены по отраслям, представленным на рис. 4.

Согласно рис. 4, сумма аутсорсинг-контрактов на финансовые услуги в 2014 г. составила 2,1 млрд. долл., что больше чем в 2013 г. Сумма аутсорсинговых услуг в производстве почти в два раза меньше и составляет всего 1,1 млрд. долл. Таким образом, можно сделать вывод, что сегмент аутсорсинга финансовых услуг, который появился на рынке деловых услуг значительно позже других услуг аутсорсинга, в том числе услуг аутсорсинга в производстве, произвел настоящий бум роста за период 2013-2014 гг.

Сумма аутсорсинг-контрактов по всем направлениям составила 7,2 млрд. долл. Сегмент финансовых услуг аутсорсинга составлял 30,68% рынка аутсорсинговых услуг Северной и Южной Америки в 2014 г.

<sup>3</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.

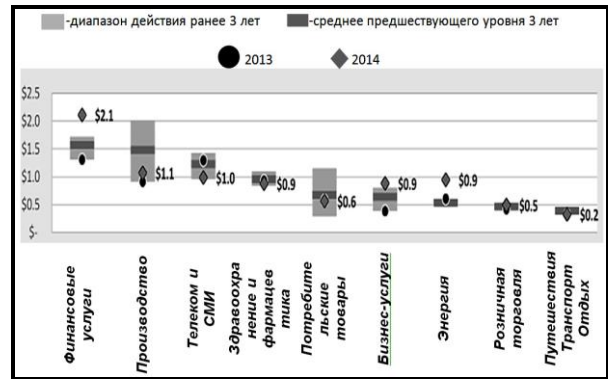


Рис. 4. Структура аутсорсинг-контрактов по отраслям компаний Северной и Южной Америки, 2014 г., млрд. долл.<sup>4</sup>

Современный рынок финансовых услуг, поставляемых на условиях аутсорсинг-контрактов, предлагает широкий набор финансовых продуктов, в том числе диверсифицированный набор наукоемкой продукции высокого качества. На этом рынке поставщики услуг также стараются получить преимущества от развития технологий, что позволяет поставщикам осуществлять свою деятельность более эффективно и с меньшими затратами. Клиентами аутсорсеров США в последние 10-15 лет являлись крупные международные банки, государственные структуры, промышленные корпорации, которым оказывались различные виды финансовых услуг.

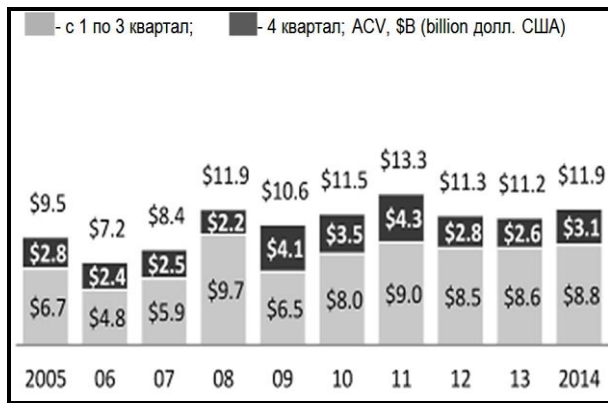
Для снижения издержек на производство услуг аутсорсеры США передавали их исполнение на дальнейший аутсорсинг (интернализацию) в более благоприятные географические точки. Исполнителями услуг часто были компании, расположенные в регионах с более дешевой рабочей силой. Наиболее активным исполнителем услуг финансового аутсорсинга до недавнего считались компании Индии<sup>5</sup>.

В области аутсорсинга финансовых услуг, как отмечается в зарубежной экономической литературе, имеются различные трактовки понятия аутсорсинга: тактический и стратегический. Наибольшее развитие на рынке аутсорсинга финансовых услуг получил развитие стратегический аутсорсинг, особенно в США. В целом рынок услуг финансового аутсорсинга Северной и Южной Америки – растущий сегмент рынка аутсорсинг-контрактов, на котором, как показали исследования, лидером и самым активным «игроком» является компания США IBM Global Services. Этой компанией представлено недавно новое направление в сегменте услуг финансового аутсорсинга – аутсорсинговый финансовый менеджмент.

Динамика рынка аутсорсинг-контрактов Европы, Среднего Востока и Африки (регион EMEA) за четыре квартала и весь 2014 г. – АСВ (общая сумма заключенных аутсорсинг-контрактов, млрд. долл.) представлена на рис. 5.

<sup>4</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.

<sup>5</sup> Подробнее см.: S. Malok regulator effects and strategic global staffing profiles: beyond cost concerns in evaluating off-shore location attractiveness employ respons rights J (1010) 22: 113-131.



**Рис. 5. Динамика рынка аутсорсинг-контрактов EMEA за четыре квартала и весь год ACV (общая сумма заключенных контрактов), млрд. долл.<sup>6</sup>**

По данным «Technology insights», количество аутсорсинг-контрактов в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке (EMEA) достигло рекордного уровня в первой половине 2-го финансового квартала 2014 г. Согласно исследованиям «ISG Аутсорсинг Индекс» во 2-м квартале 2013 г. в регионе EMEA было заключено аутсорсинг-контрактов (ACV) на сумму 4 млн. евро. В конце 1-го полугодия 2014 г. в регионе EMEA сумма аутсорсинг-контрактов уже составляла 5 млрд. долл., увеличившись на 20% по сравнению с 2013 г., и количество договоров, заключенных компаниями EMEA, было на 25% больше, чем за тот же период 2013 г. Рост спроса на услуги по аутсорсинг-контрактам со стороны компаний континентальной Европы в 2014 г. в первую очередь был обеспечен компаниями из Франции и Германии.

В Европе наиболее крупными игроками, в основном заказчиками на рынке услуг аутсорсинга были компании Великобритании, Германии и Франции. Так, на компании Великобритании приходилась сумма заключенных аутсорсинг-контрактов, равная 1,4 млрд. евро (рост был на 6% выше по сравнению с 1-м полугодием 2014 г.). В Германии в первой половине 2014 г. сумма аутсорсинг-контрактов увеличилась и составила 740 млн. евро по сравнению с 530 млн. евро в 2013 г.

Во Франции рост услуг по аутсорсинг-контрактам был самым значительным из всех европейских игроков. Компании Франции заключили аутсорсинг-контрактов на сумму 930 млн. евро. Это дало возможность компаниям Франции по показателю ACV в 2014 г. занять 2-е место после компаний Великобритании. Динамика аутсорсинг-контрактов компаний EMEA (2005-2014 гг.) представлена на рис. 6.

Число контрактов компаний EMEA в 2014 г. составило 588 шт. и значительно превышает число контрактов компаний Северной и Южной Америки. Это еще раз подтверждает, что компании EMEA более активны на мировом рынке деловых аутсорсинговых услуг и как заказчики, и как исполнители по сравнению с компаниями Америки.

Среди исполнителей услуг аутсорсинг-контрактов, в том числе услуг финансового аутсорсинга, появились аутсорсеры стран Восточной Европы – Молдавии, Ру-

мынии, Чехии, Словакии, Венгрии, Польши. Особенно активными исполнителями услуг являются аутсорсеры Румынии, в которой разрешена двухконтурная организация системы учета и управления финансами организаций – собственными силами и путем передачи на аутсорсинг. Аутсорсеры Румынии оказывают услуги отечественным клиентам и клиентам развитых стран Европы. Подтверждение этому – многочисленные публикации в зарубежной литературе, начиная с 2010 г. Правительство Румынии оказывает мощную государственную поддержку отечественным аутсорсерам. Исследование международного рынка услуг аутсорсинг-контрактов показало, что услуги, исполняемые специалистами Румынии, имеют следующую структуру: услуги по производству – 31%, аутсорсинговые услуги по найму кадров – 25%, услуги по продажам и маркетингу – 13%, услуги финансового аутсорсинга – 24%, остальные аутсорсинговые услуги – 7% [9].

Согласно схеме (рис. 6), компании региона EMEA являются самыми активными по сравнению с компаниями других регионов мирового рынка услуг – Северной и Южной Америки и АТР, представленных по аутсорсинг-контрактам. Общая сумма заключенных компаниями EMEA аутсорсинг-контрактов составляет 23,8 млрд. долл., что в три раза превышает сумму контрактов, заключенных компаниями Америки, приходящихся на 2014 г.



**Рис. 6. Динамика аутсорсинг-контрактов компаний EMEA (2005-2014 гг.), шт.<sup>7</sup>**

Что касается затрат на аутсорсинг-контракты компаний Великобритании, то она составила 4,2 млрд. долл. В том же 2014 г. компании Российской Федерации и Восточной Европы заключили аутсорсинг-контрактов всего на сумму 0,3 млрд. долл., что совершенно не соответствует существующему потенциалу российских компаний. Такому отставанию присутствия компаний РФ на международном рынке деловых аутсорсинговых услуг имеется много причин, в т.ч. законодательных. Это направление услуг аутсорсинга в различных сегментах мирового рынка деловых услуг для компаний РФ является перспективным. Причем компании РФ могут присутствовать на международном рынке аутсорсинговых услуг не только как заказчики, но и как исполнители услуг.

<sup>6</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.

<sup>7</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.

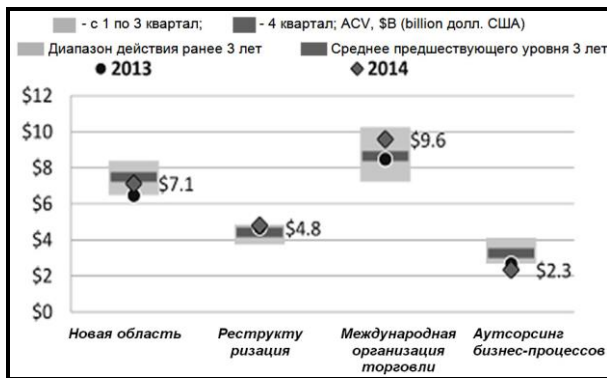


Рис. 7. Структура рынка по сегментам аутсорсинг-контрактов компаний EMEA в 2014 г., млрд. долл.<sup>8</sup>

Динамика сумм (ACV, млрд. долл.) по аутсорсинг-контрактам компаний EMEA по направлениям в 2014 г., представленная на рис. 9, показывает, что сумма аутсорсинг-контрактов на оказание финансовых услуг, в том числе услуг финансового аутсорсинга, превышает суммы услуг аутсорсинга в секторе «Производство», в секторе «Получение и потребление энергии», в секторе «Телеком и СМИ», в секторе «Бизнес-услуги» и в других секторах мирового рынка деловых услуг аутсорсинга.

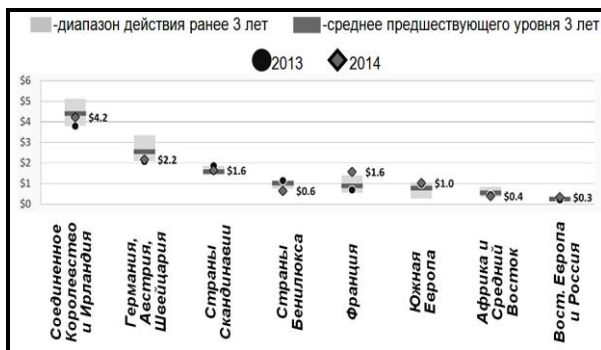


Рис. 8. Структура аутсорсинг-контрактов компаний EMEA по странам, 2014 г., млрд. долл.<sup>9</sup>

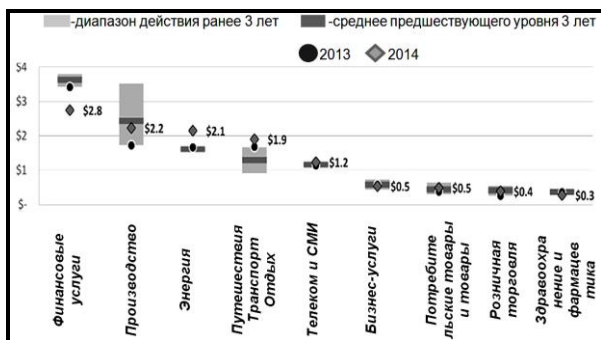


Рис. 9. Структура аутсорсинг-контрактов компаний EMEA по направлениям, 2014 г., млрд. долл.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.  
<sup>9</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.

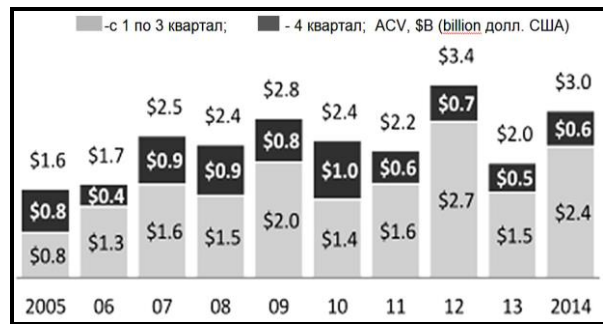


Рис. 10. Динамика сумм аутсорсинг-контрактов компаний ATP, млрд. долл.<sup>11</sup>

Динамика затрат на аутсорсинг-контракты компаний ATP представлена на рис. 10. Структура рынка по сегментам аутсорсинг-контрактов компаний ATP в 2014 г. представлена на рис. 11. Динамика затрат на аутсорсинг-контракты, представленная на рис. 10, показывает, что сумма контрактов компаний ATP составляет 3,0 млрд. долл. Как показано на рис. 11, число заключенных контрактов в 2014 г. составило 146. Это говорит о том, что контракты компаний ATP, которые позже других вышли на рынок аутсорсинговых деловых услуг, уступают по величине суммам аутсорсинг-контрактам регионов Америки и EMEA.

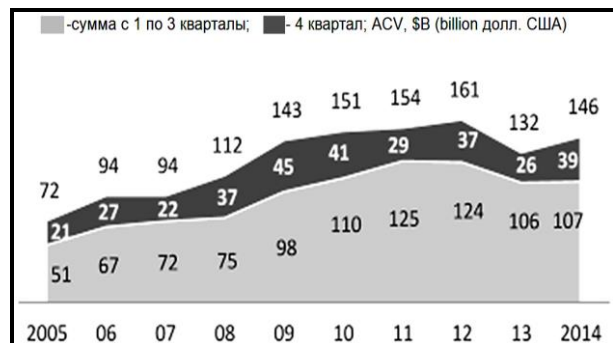


Рис. 11. Динамика аутсорсинг-контрактов компаний ATP (2005-2014 г.), шт.<sup>12</sup>

Дополнительный импульс развития аутсорсинг получил в период финансового кризиса 2008-2009 гг. в регионе ATP. Китай набирает обороты и вырывается в мировые лидеры, в том числе и в исполнении услуг в области аутсорсинга бизнес-процессов, к которому относится и такое направление, как финансовый аутсорсинг. В Китае при поддержке правительства в наиболее бедных районах с начала 2000-х гг. стали создаваться так называемые деревни бухгалтеров, которые осуществляли свою деятельность в безналоговом режиме. Структура рынка по сегментам аутсорсинг-контрактов компаний ATP в 2014 г. (рис. 12) показывает, что аутсорсинг бизнес-процессов, к которым относятся и аутсорсинг-контракты F&A компаний ATP составляет 0,3 млрд. долл., в то время как компании Америки по этому показателю, равному 3,1 млрд. долл. (см. рис. 3) опережают и компании

<sup>10</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.  
<sup>11</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.  
<sup>12</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.

EMEA, где значение этого показателя – 2,3 млрд. долл. (см. рис. 7).

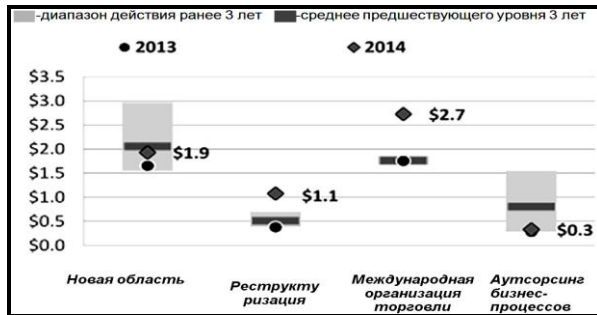


Рис. 12. Структура рынка по сегментам аутсорсинг-контрактов компаний ATP в 2014 г., млрд. долл.<sup>13</sup>

Компании ATP являются исполнителями услуг аутсорсинга, в том числе и финансового аутсорсинга, и расположены в основном в Индии и Китае (рис. 13).

Анализ международных рынков деловых аутсорсинговых услуг показал, что на размещение заказов в странах-исполнителях влияют следующие факторы:

- наличие дешевой рабочей силы (в США заработная плата бухгалтера – 23-25 долл. США, а финансового аналитика – 33-35 долл. США в час, а в Индии заработная плата бухгалтера и финансового аналитика значительно меньше и составляет всего 6,0-15,0 долл. США);
- качество услуг;
- доступность квалифицированной рабочей силы;
- возможность повышения дальнейшей квалификации рабочей силы;
- благоприятное трудовое законодательство;
- благоприятная другая законодательная база;
- эффективность организации труда;
- сильное законодательство по защите интеллектуальной собственности и сохранению коммерческой тайны и т.д.

Так, Индия может предложить рабочую силу со специальной подготовкой в области финансового аутсорсинга (имеющих в том числе дипломы лидирующих вузов США), говорящей на английском языке практически с минимальным или с нулевым акцентом, способную увеличить затраты на обучение (увеличить стоимость, повысить навыки), с низкой заработной платой и низкими начислениями на нее. Кроме того, Индия имеет развитую инфраструктуру.

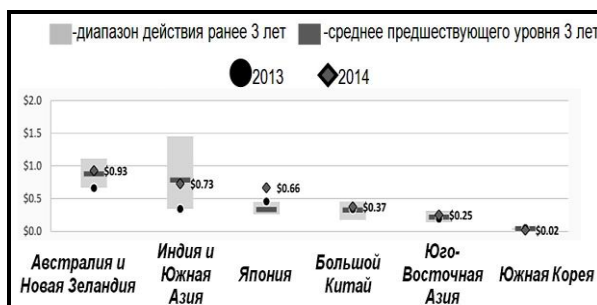


Рис. 13. Структура аутсорсинг-контрактов компаний ATP по направлениям, 2014 г., млрд. долл.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.

Все это поддерживает конкурентные преимущества индийских компаний исполнителей услуг при выборе компаниями-заказчиками. Все перечисленные факторы позволяют заказчикам аутсорсинговых услуг уменьшить расходы на осуществление деятельности, но в то же время получить квалифицированные услуги.

Структура аутсорсинг-контрактов компаний ATP по направлениям за 2014 г. представлены на рис. 14.

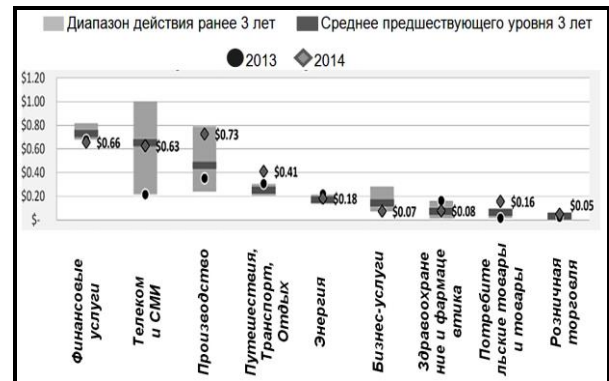


Рис. 14. Структура аутсорсинг-контрактов компаний ATP по направлениям, 2014 г., млрд. долл.<sup>15</sup>

Анализ развития аутсорсинга как практического направления показал, что лидером на рынке аутсорсинг-контрактов является сектор финансовых услуг, на долю которого приходится около 37% мирового рынка аутсорсинга. Наибольшая доля и сумма аутсорсинг-контрактов финансовых услуг приходится на компании EMEA – 2,8 млрд. долл., на 2-м месте находятся по этим показателям компании Северной и Южной Америки – 2,1 млрд. долл., на 3-м месте находятся компании ATP – 0,6 млрд. долл.

Рынок аутсорсинга финансовых услуг имеет следующие особенности:

- государственное регулирование;
- разница в часовых поясах;
- контроль (позволяет улучшить качество контроля и выполнение поставленных задач на более высоком уровне; задачи четко указываются в контракте, за невыполнение которых устанавливаются жесткие санкции);
- политическая стабильность (если существует угроза нестабильности, то работа с несколькими поставщиками в разных странах);
- процесс планирования и страхования рисков;
- инфраструктура;
- снижение издержек (мотивы, побуждающие субъектов мирового рынка финансовых услуг применять аутсорсинг, показали, что главным из них является существенное снижение издержек благодаря использованию дешевой рабочей силы в развивающихся странах).

Хотя в зарубежной литературе и сообщается, что потенциальное снижение издержек возможно от 35-60% при передаче финансовой услуги на аутсорсинг, реальное снижение издержек гораздо ниже (20-27%) ввиду наличия определенных рисков.

<sup>14</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.

<sup>15</sup> Подробнее см.: The Global ISG Outsourcing Index 2014.

На международном рынке аутсорсинг-контрактов к финансовым услугам в настоящее время относятся и услуги финансового аутсорсинга (услуги по ведению процесса учета и управления финансами предприятий). Исследования международного рынка деловых услуг, проводимые Васильевым Д.Е., показали, что доля услуг по обработке бухгалтерской и финансовой информации среди деловых услуг на международном рынке уже в 2009 г. составляла 38%, а ежегодный рост – 8-10% [2].

Такая динамика развития аутсорсинга в международной практике инновационных экономик объясняется рядом причин:

- в условиях усиливающейся конкуренции, а также под воздействием кризисных явлений субъектам хозяйствования довольно сложно достичь требуемой эффективности и конкурентоспособности, в том числе за счет управления финансами;
- содействует сложившемуся тренду и мерам государственного стимулирования этого относительно молодого научно-практического направления.

Под воздействием этих факторов перевод процесса управления финансами на договорную основу – финансовый аутсорсинг – рассматривается как одна из наиболее доступных и приемлемых альтернатив в организации управления финансами, особенно предприятиями малого и среднего бизнеса как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе.

По результатам исследования, проведенного исследовательскими компаниями «Accenture» совместно с «Economist Intelligence Unit», среди ведущих компаний, были выявлены функции, которые уже переданы компаниями на финансовый аутсорсинг (F&A) или подлежат такой передаче в будущем (табл. 1).

В первую очередь на международный F&A передавались типичные (рутинные) процессы, например расчет заработной платы и начислений на нее, ввод первичной документации и другие, которые не требуют больших знаний по структуре и деятельности компании и не представляют собой источники конкурентных преимуществ. Некоторые компании в зарубежной практике передают на F&A составление отчетов и бизнес-аналитику. Как правило, компании оставляют за собой формирование финансовой политики и оценку управленческой деятельности, принятие окончательных финансовых решений (табл. 1).

Таблица 1

**ОТДЕЛЬНЫЕ ОПЕРАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ, ПЕРЕДАННЫЕ ИЛИ ПОДЛЕЖАЩИЕ ПЕРЕДАЧЕ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ НА F&A [8]**

Функции	Успешно переведенные на аутсорсинг	Предназначенные к передаче в будущем
Управление финансовыми рисками	3	18
Расчет заработной платы сотрудников	27	26
Налоги и налоговое планирование	21	27

Функции	Успешно переведенные на аутсорсинг	Предназначенные к передаче в будущем
Поддержка программного обеспечения финансовой системы	16	27
Общий бухгалтерский и финансовый учет	13	24
Обработка командировочных и накладных расходов	12	31
Бюджет и прогнозирование	1	18
Дебиторская задолженность и инкассо	12	20
Кредиторская задолженность и управление поставщиками	9	21
Другие функции финансовой службы	7	32
Подготовка и анализ управленческого отчета	6	17
Казначейские операции и управление наличными средствами	4	11

Крупномасштабное инвестирование в повышение квалификации специалистов в области управления финансами, возможно в условиях специализированных аутсорсинговых центров, которые получили большое развитие в международной практике. Международная консалтинговая группа KPMG в 2013 г. проводила исследование мирового рынка финансового аутсорсинга. Респондентами были более 1300 компаний (преимущественно из Северной Америки и Европы). Результаты исследования представлены в табл. 2 [6].

Таблица 2

**РЫНОК ФИНАНСОВОГО АУТСОРСИНГА (2013 г.)**

Вид аутсорсинга / показатели	Малые компании	Средний бизнес	Крупный бизнес
Планируют начать использование F&A («Аналитика»)	11	6	9
Планируют начать использование F&A	4	13	7
Планируют увеличить использование F&A («Аналитика»)	-	21	43
Планируют увеличить использование F&A	-	19	18
Доля F&A во всех аутсорсинговых услугах в 2013 г.	3		
Рост рынка F&A в 2013 г.	7,8		
Среднегодовой прогноз роста рынка F&A до 2017 г.	7,6 в год (самый активный рост, 2-е место HR-аутсорсинг – 6,2 в год)		

Исследование (см. табл. 2) наглядно демонстрирует высокую популярность использования услуг F&A в международной практике. Стремление сократить издержки вынуждают руководителей фирм на выведение финансовых бизнес-процессов на аутсорсинг. В малом и среднем бизнесе на аутсорсинг передаются обычно

полностью функции финансово-бухгалтерских служб. В крупных компаниях наблюдается тенденция передачи традиционных функций на исполнение внешним финансистам, а роль самих финансовых директоров видоизменяется. Они больше внимание уделяют управлению стоимостью бизнесов, взаимодействию с инвесторами и долгосрочному прогнозированию.

Стоимость найма высококвалифицированных специалистов по предоставлению услуг финансового аутсорсинга в странах заказчиков (обычно это промышленно-развитые страны – США, Канада, страны Западной Европы) и в странах-исполнителях (это развивающиеся страны и страны с переходной экономикой) отличаются, что позволяет получить значительный эффект. Для РФ формирование центров по оказанию услуг финансового аутсорсинга в отдаленных регионах, будет поддерживать развитие предприятий МСБ, в т.ч. инновационных. Как показывает зарубежная практика, центры способствуют искоренению нищеты, уменьшению безработицы в отсталых регионах.

Кроме того, сохранение прежней внешнеторговой модели для РФ чревато превращением в нефтяное государство, подобное странам Персидского залива – с достаточным высоким уровнем жизни в мегаполисах, но полной зависимостью от спроса на природные ресурсы и поставок технологий из-за рубежа. Для перехода к новой внешнеторговой модели РФ необходимо сделать ставку на включение в систему международного разделения труда, имеющиеся интеллектуальные ресурсы, к которым относятся и финансовый аутсорсинг.

Все вышеперечисленное требует дальнейших теоретико-методологических исследований в области финансового аутсорсинга с целью освоения этого направления аутсорсерами РФ на международном рынке деловых услуг, как это своевременно осуществляли аутсорсеры Чехии, Словакии, Молдавии, Венгрии, Польши и Румынии как исполнители услуг компаний развитых стран Европы.

## Литература

1. Васильев Д.Е. Роль аутсорсинга в развитии экспорта наукоемких услуг и комплектующих изделий для наукоемких товаров российскими предприятиями [Текст] : автореф. дис. ... к.э.н. / Д.Е. Васильев. – М., 2011. – С. 9.
2. Вести России : Экономика : 28 мая 2014 г. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/43297>.
3. Лактионова О.Е. Управление финансами предприятий: малого и среднего бизнеса в режиме аутсорсинга: проблемы перехода [Текст] / О.Е. Лактионова // Финансовый бизнес. – 2012. – №4. – С. 134-142.
4. Лактионова О.Е. Аутсорсинговый центр финансовых услуг как фактор инновационного развития регионов [Текст] / О.Е. Лактионова // Вестн. финансового ун-та : междунар. науч.-практ. ж-л. – 2013. – №2. – С. 25-33.
5. Малое и среднее предпринимательство в России – 2014 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gkz.ru>.
6. ТАСС : Экономика и бизнес [Электронный ресурс] // ИТАР-ТАСС : официальный сайт. – 2014. – 23 сент. URL: <http://www.itar-tass.com/economika/1461487>
7. Финансовый аутсорсинг на западе [Электронный ресурс]. URL: [http://finex.msk.ru/articles/article\\_post/article\\_cfo\\_out-sourcing\\_abroad](http://finex.msk.ru/articles/article_post/article_cfo_out-sourcing_abroad).
8. Широкова А.В. Развитие аутсорсинга в современной мировой экономике [Текст] : монография / А.В. Широкова. – М. : Изд. Центр ЕАОИ, 2012. – С. 81.
9. Ioan I. ANDONE, Vasile-Daniel W. PAVALOAI A. 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.

## Ключевые слова

Управление финансами организаций; аутсорсинг; финансовый аутсорсинг; международный финансовый аутсорсинг.

*Лактионова Ольга Ефимовна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Статья посвящена актуальной проблематике – финансовому аутсорсингу, перспективному инструменту управления финансами организаций малого и среднего бизнеса (МСБ).

В статье представлены результаты исследования автора, имеющие определенную научную новизну и практическую значимость:

- проведенный автором анализ эффективности управления финансами организаций МСБ показал, что в значительной степени управление финансами осуществляется неэффективно (коэффициенты финансового состояния не соответствуют нормативным, заметен рост убыточных организаций), во многом вследствие недостаточной квалификации персонала и затратности мероприятий в области финансового менеджмента;
- систематизированы новые требования к управлению финансами в современных экономических условиях, предъявляемые в том числе к МСБ, выявлены проблемы управления финансами этих организаций в свете новых требований;
- обоснована необходимость использования в управлении финансами организаций современного инструмента – финансового аутсорсинга, трактуемого как специфическая форма аутсорсинга.

Значимость работы заключается в том, что проведенное исследование относится к немногочисленным работам, посвященным актуальным проблемам, направленным на совершенствование процесса управления финансами организаций МСБ.

Статья может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Дуканич Л.В., д.э.н., проф. кафедры «Международная коммерция», зав. отделением высшего профессионального образования Высшей школы корпоративного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ*