

## 5.8. МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК УСЛУГ ФИНАНСОВОГО АУТСОРСИНГА, ОСОБЕННОСТИ, СТРУКТУРА

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

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

Статья посвящена актуальной проблеме – исследованию зарубежной практики применения международного финансового аутсорсинга в управлении финансами субъектов хозяйствования. Уточнено определение международного финансового аутсорсинга. Выявлены активные заказчики и исполнители услуг финансового аутсорсинга на международном рынке аутсорсинговых услуг. Определено, что ежегодный рост этого рынка составляет 8-10%, его доля составляет 37-38% всех услуг международного аутсорсинга. Выявлены особенности и структура международного рынка финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга. Сделано предположение, что к управлению финансами субъектов хозяйствования необходимо подходить как к процессу. Для снижения издержек на управление финансами и повышения эффективности деятельности компании развитых стран, особенно малый и средний бизнес, передают процесс учета и управления финансами на аутсорсинг в специализированные компании – аутсорсеры, для которых эти операции являются основным бизнесом. Выявлено, что компании-аутсорсеры в международной практике в свою очередь для оптимизации структуры управления и повышения своей конкурентоспособности передают отдельные составляющие процесса учета и управления финансами на дальнейший аутсорсинг, образуя таким образом цепочку стоимости по оказанию услуг финансового аутсорсинга. Показано, что компании Российской Федерации не представлены в этой цепочке ни как исполнители, ни как заказчики услуг финансового аутсорсинга, что не соответствует потенциалу компаний РФ.

В условиях глобализации и растущей конкуренции, требующих от предприятий эффективного производства и сокращения затрат на непрофильные функции, в развитых странах успешно применяется такой инструмент в управлении, как международный аутсорсинг [7, 9, 2]. Международный аутсорсинг генетически связан с аутсорсингом.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing, outer-sourcing*) – использование внешнего источника / ресурса) – передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов и / или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. *Аутсорсинг* – способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения усилий на основном предмете деятельности и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям [4, 5].

При аутсорсинге поставщик услуг со стороны наделяется полномочиями осуществлять управление одной и более функциями бизнеса, причем данные функции обеспечиваются непрерывно, а не для конкретного проекта. Аутсорсинг, по мнению Б.А. Аникина, – это современная методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции [1]. Аутсорсинг – это инновационный и эффективный

инструмент управления процессом, в т.ч. процессом управления финансами [11].

При международном аутсорсинге происходит отказ поставщиков товаров и услуг из развитых стран от владения предприятием и размещение заказов на производство готовой продукции и оказания услуг путем передачи их исполнителям в страны, например, с низкой стоимостью рабочей силы, с сильной государственной поддержкой экспортного аутсорсинга и т.д.

Глобализация мировой экономики и связанное с ней углубление и усложнение международного разделения и кооперации труда открывает возможности развития международного аутсорсинга как средства формирования ключевых компетенций компаний.

Благодаря международному аутсорсингу субъекты хозяйствования имеют возможность использовать страновые преимущества, получают доступ к специальным навыкам компаний из других стран [7].

Появление внутристранового аутсорсинга (1970-е гг.) как механизма повышения эффективности управления связывают с сокращением издержек за счет эффекта масштаба поставщика услуг – аутсорсера. Возникновение международного аутсорсинга (1980-е гг.) было связано с обеспечением дополнительного сокращения издержек за счет более низкой цены труда в развивающихся странах. Дальнейшее развитие международного аутсорсинга связано с вовлечением в него новых стран – поставщиков аутсорсинговых услуг. Происходила передача некоторых операций на дальнейший аутсорсинг (ДА) в более благоприятные географические точки (ББГТ) с государственной поддержкой экспортных интеллектуальных услуг – предоставление налоговых преференций и льгот, низких начислений на заработную плату, с политической стабильностью в стране и др.

Условия глобализации повлияли на аутсорсинговые взаимодействия: удлинились сроки аутсорсинговых контрактов, осуществлялась их более предметная специализация. Происходил переход от простого стремления снижения издержек до приобретения к лучшим образцам ведения бизнеса. Мировые экономические кризисы требовали от компаний работать максимально эффективно с полной отдачей от всех выполняемых функций.

Поэтому в конце XX – начале XXI вв. в практике развитых стран широкое распространение получила передача непрофильного, второстепенного, но обязательного для бизнеса процесса ведения учета и управления финансами, требующего больших затрат на организацию: на наем специалистов высокой квалификации, на программное обеспечение, на оборудование, и передача его полностью или частично на аутсорсинг, компаниям, специализирующимся на этом бизнесе. Так, в практике компаний развитых стран появился новый инструмент в управлении финансами субъектов хозяйствования – финансовый аутсорсинг (**F&A**) [2, 7, 8]. Особенно часто этой услугой пользовались субъекты хозяйствования малого и среднего бизнеса. Что касается крупных компаний, то им было выгодно передавать многочисленные стандартизированные, рутинные операции, не требующие большой квалификации, но достаточно трудоемкие в области

учета и управления финансами – регистрация хозяйственных операций, расчет и начисление на заработную плату, оформление больших листов, некоторые участки бухгалтерского учета и другое, – национальным компаниям-аутсорсерам. Впервые к международному финансовому аутсорсингу в своей деятельности обратились компании-аутсорсеры США.

Расширение использования компаниями международного аутсорсинга, в т.ч. международного финансового аутсорсинга, является одной из характерных современных тенденций развития мирового рынка. Поэтому исследование современных тенденций развития международного рынка услуг **F&A** является актуальным для компаний-аутсорсеров Российской Федерации с точки зрения включения их в цепочки создания стоимости поставки услуг финансового аутсорсинга.

Это необходимо еще и потому, что методология, понятийный аппарат услуг финансового аутсорсинга находится на начальной стадии развития, что также препятствует расширению практики финансового аутсорсинга в деятельности компаний, в т.ч. компаний-аутсорсеров РФ. Для определения тенденций развития международного финансового аутсорсинга, выявление его места в структуре направлений и отраслей услуг международного аутсорсинга, а также определение структуры услуг международного финансового аутсорсинга были исследованы показатели компаний трех экономических регионов: Америка, ЕМЕА<sup>1</sup> и Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), представленных в таблицах (табл. 1-3) и на рисунках (рис. 1-6).

Таблица 1

**ДИНАМИКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ АУТСОРСИНГ-КОНТРАКТОВ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ И ЭКОНОМИЧЕСКИМ РЕГИОНАМ<sup>2</sup>**

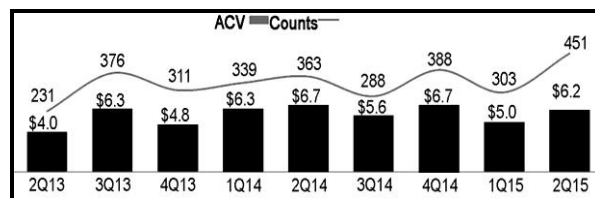
Наименование	2Q14 ACV, млрд. долл.	1Q15 ACV, млрд. долл.	2Q15 ACV, млрд. долл.	2Q Y/Y, изменение, %	2Q Q/Q, изменение, %	1H14 ACV, млрд. долл.	1H15 ACV, млрд. долл.	1H Y/Y, изменение, %
Глобальный рынок	6,4	5,1	6,2	-7	24	11,2	12,4	-14
Новые исследования.	4,1	3,2	3,8	-11	18	7,0	7	-16
Реструктуризация	2,3	1,9	2,4	-1	33	4,2	4,2	-11
Мега-проекты	1,6	1,2	0,4	-75	-65	1,6	1,6	-55
ИТ-аутсорсинг	4,9	3,5	4,8	-8	43	8,1	8,1	-19
ВРО	1,5	1,6	1,4	-6	-15	3,1	3,1	4
Америка	2,3	2,1	2,8	-11	29	4,9	4,9	9
ЕМЕА	3,1	2,4	2,8	-12	23	5,2	5,2	-21
АТР	1,0	0,6	0,6	-39	8	1,1	1,1	-42

На глобальном рынке затраты на аутсорсинг-контракты во 2-м квартале 2015 г. (**2Q15**) увеличились по отношению к 1-му кварталу 2015 г. (**1Q15**) на 1,1 млрд. долл. Хотя уровень 2-го квартала 2014 г. (**2Q14**)

по затратам не был достигнут (табл. 1), необходимо отметить, что имеются тенденции их увеличения.

В западной практике для снижения издержек, оптимизации структуры управления, повышения конкурентоспособности принято избавляться от некоторых непрофильных функций и передавать их на исполнение компаниям-аутсорсерам, специализирующимся на этих направлениях. С этой целью происходит передача некоторых непрофильных функций, например, кадровый учет, уборка помещений и др., компаниям-аутсорсерам, специализирующимся на этих функциях, в т.ч. на учете и управлении финансами, т.е. услугах финансового аутсорсинга (**F&A**).

Затраты на аутсорсинг-контракты за период 2-й квартал 2013 г. (**2Q13**) – 2-й квартал 2015 г. (**2Q15**) включительно и динамика заключенных контрактов представлены на рис. 1.



**Рис. 1. Затраты на аутсорсинг-контракты и динамика заключенных контрактов за 2013-2015 гг. по глобальному рынку<sup>3</sup>**

Индекс роста затрат **ACV** на аутсорсинг – контракты по отношению к базовому значению **2Q13** и среднее значение затрат на один аутсорсинг-контракт за период **2Q13-2Q15** по глобальному рынку представлены на рис. 2.

Происходят резкие изменения динамики роста затрат на аутсорсинг-контракты **ACV** за период **2Q13-2Q15** (см. рис. 2), это характерно для кризисного и послекризисного периодов. Наблюдается общая тенденция роста увеличения затрат на аутсорсинг-контракты на глобальном рынке.



**Рис. 2. Индекс роста и среднее значение затрат на аутсорсинг-контракты за период 2Q13-2Q15 по глобальному рынку<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Так обозначается регион, включающий в себя Европу, включая РФ, Ближний Восток и Африку.

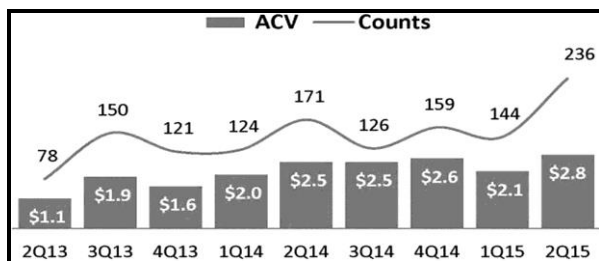
<sup>2</sup> Составлено по [12]. Условные обозначения: **1Q15** – 1-й квартал 2015 г.; **Y/Y** – отношение величины затрат **ACV** 2015 г. к **ACV** 2014 г.

<sup>3</sup> Составлено по [12]. Условные обозначения: **ACV** – затраты на аутсорсинг-контракты, млрд. долл.; **Counts** – количество зарегистрированных контрактов, ед. Учитывались контракты с годовыми затратами **ACV** ≥ 5 млн. долл.

<sup>4</sup> Составлено по [12]. Условные обозначения: **ACV** – затраты на аутсорсинг-контракты, млрд. долл.; **Counts** –

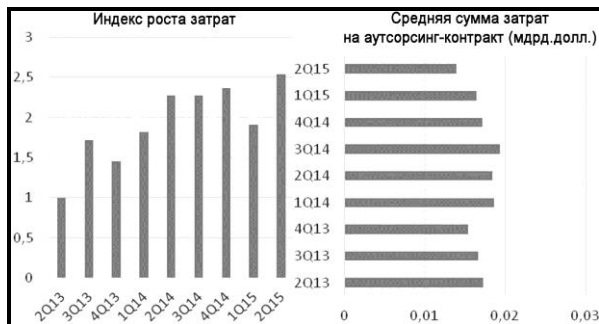
Среднее значение затрат на один аутсорсинг-контракт за анализируемый период находится в пределах 0,014-0,0194 млрд. долл. на глобальном рынке. Причем число заключенных аутсорсинг-контрактов увеличивается, а средняя сумма затрат на один аутсорсинг-контракт уменьшается (см. рис. 2).

Это косвенно сообщает, что происходит переход компаний к более предметной специализации процессов, в т.ч. и процесса *F&A*, путем дробления и выделения отдельных его составляющих для передачи их на дальнейший аутсорсинг (ДА) компаниям-аутсорсерам, специализирующимся на отдельных операциях *F&A*. Динамика изменений затрат на аутсорсинг-контракты и количество заключенных аутсорсинг-контрактов за период **2Q13-2Q15** по экономическому региону Америка (Северная и Южная) представлены на рис. 3.



**Рис. 3. Динамика изменений затрат и количество заключенных аутсорсинг-контрактов за период 2Q13-2Q15 по экономическому региону Америка (Северная и Южная)**

Во 2-м квартале 2015 г. произошло значительное увеличение суммы затрат на аутсорсинг-контракты по экономическому региону Америка (рис. 3).

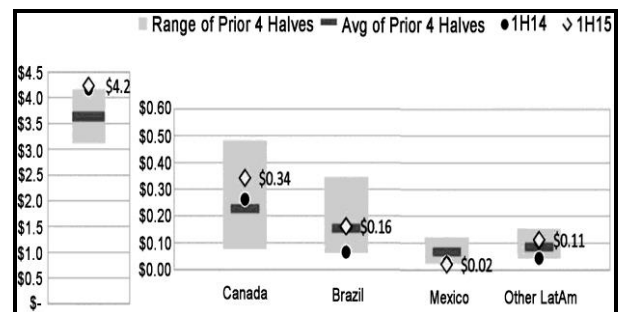


**Рис. 4. Индекс роста затрат на аутсорсинг-контракты и динамика средней суммы затрат на один контракт по экономическому региону Америка за период 2Q13-2Q15<sup>5</sup>**

Индекс роста и среднее значение затрат на аутсорсинг-контракты по экономическому региону Америка (Северная и Южная) за период **2Q13-2Q15** представлены на рис. 4. Выявлена тенденция перехода компаний-аутсорсеров региона Америка к более специализированным операциям отдельных процессов. Это достигается в результате дробления процессов и

передачи некоторых операций на дальнейший аутсорсинг (ДА). При этом происходит снижение издержек на процесс, оптимизация структуры управления, повышение эффективности и конкурентоспособности деятельности клиента – потребителя услуг.

Заказчики и исполнители услуг аутсорсинга, в т.ч. финансового аутсорсинга, по экономическому региону Америка представлены на рис. 5, согласно которому, самые большие суммы затрат на аутсорсинг-контракты зарегистрированы у компаний США (*US*), на сумму 4,2 млрд. долл. за 2-й квартал 2015 г. (**2Q15**), по сравнению с 1-м кварталом 2015 г. увеличение составило 2,36 млрд. долл. Индекс роста затрат **2Q15** по отношению к **1Q15** составил 1,77. Это говорит о том, что в борьбе за повышение эффективности и конкурентоспособности большая часть компаний США предпочла аутсорсинг, в т.ч. международный.



**Рис. 5. Структура затрат на аутсорсинг-контракты по sub-регионам экономического региона Америка за 1-е полугодие 2014 г. (1H14) и 1-е полугодие (1H15), млрд. долл.<sup>6</sup>**

Экономический эффект для заказчиков аутсорсинговых услуг из США возникает и за счет разницы заработной платы исполнителей из США и исполнителей из других стран, в т.ч. стран, представленных на рис. 5, – Канады, Бразилии, Мексики и других латиноамериканских стран. Самыми активными исполнителями услуг финансового аутсорсинга являлись компании Канады, которые еще в конце 1980-х гг. выступали как активные исполнители услуг *F&A* и осуществляли сначала стандартизированные (рутинные) операции, переданные компаниями-аутсорсерами США на международный финансовый аутсорсинг (ДА), а затем операции, требующие инвестиций в повышение квалификации. Впоследствии часть операций компании-аутсорсеры Канады передавали на исполнение компаниям Аляски. Так постепенно создавались цепочки стоимости услуг *F&A* от заказчиков к исполнителям.

При формировании цепочки создания стоимости от оказания услуг *F&A* происходило значительное снижение затрат на осуществление процессов учета и управления финансами в этих sub-регионах экономического региона Америка. Кроме того, компании США стали передавать некоторые процессы и операции *F&A* исполнителям услуг компаниям Индии.

Однако в настоящее время наблюдается снижение активности международной аутсорсинговой деятельности в области *F&A* цепочек услуг США – Канада-

количество зарегистрированных контрактов, ед. Учитывались контракты с годовыми затратами **ACV** ≥ 5 млн. долл.

<sup>5</sup> Составлено по [12].

<sup>6</sup> Составлено по [12].

Аляска, США – Индия. С течением времени происходит рост квалификации и соответственно заработной платы исполнителей из Канады, Индии, что снижало привлекательность этих исполнителей и вынуждало к поиску более дешевых исполнителей услуг [2].

Структура затрат на аутсорсинг-контракты компаний экономических регионов Америка, EMEA, ATP за 1-е полугодие 2015 г. (1 HY15) по сегментам – отдельным направлениям, представленная на рис. 6, показывает, что наибольшее значение суммы затрат на аутсорсинг-контракты на бизнес-процессы (BPO) наблюдаются в регионе Америка (1,6 млрд. долл.). В регионе EMEA эта сумма равна 1,2 млрд. долл.

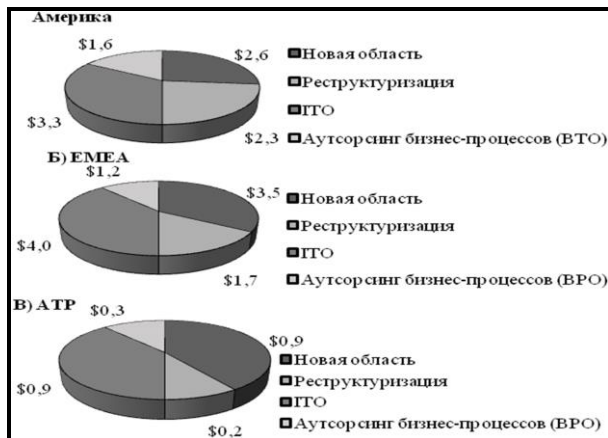


Рис. 6. Структура затрат на аутсорсинг-контракты (ACV, млрд. долл.) компаний экономических регионов Америка, EMEA, ATP за 1-е полугодие 2015 г. (1 HY15) по сегментам – отдельным направлениям<sup>7</sup>

Структура затрат на аутсорсинг-контракты по экономическим регионам Америка и EMEA за 1-е полугодие 2015 г. (1 HY15) по отраслям представлена на рис. 7.

Согласно рис. 7, отрасль «Финансовые услуги» по сумме затрат на аутсорсинг-контракты является самой значительной среди других отраслей. Причем наибольшую величину затраты составляют в экономическом регионе EMEA (1,66 млрд. долл.).

Это говорит о том, что именно в регионе EMEA это направление получило наибольшее развитие. Структура затрат на аутсорсинг-контракты региона EMEA по sub-регионам представлена на рис. 8, согласно которой наибольшую активность в аутсорсинговой деятельности проявляют:

- Великобритания и Ирландия;
- Германия, Австрия и Швейцария;
- страны Северной Европы (Дания, Швеция, Норвегия и Финляндия), а также страны Восточной Европы (рис. 8).

Страны Восточной Европы и РФ занимают последнее место по затратам на аутсорсинг-контракты, их сумма составляет всего 0,2 млрд. долл. Это не соответствует потенциалу компаний-аутсорсеров РФ. На международном рынке F&A компании-аутсорсеры РФ практически не представлены ни как заказчики, ни как исполнители услуг.

<sup>7</sup> Составлено по [12].

Необходимо отметить, что комплекс финансовых услуг, в т.ч. услуг F&A – один из наиболее быстрорастущих секторов международного рынка аутсорсинга. Комплекс финансовых услуг, в т.ч. услуг F&A, нуждается в особом государственном регулировании.

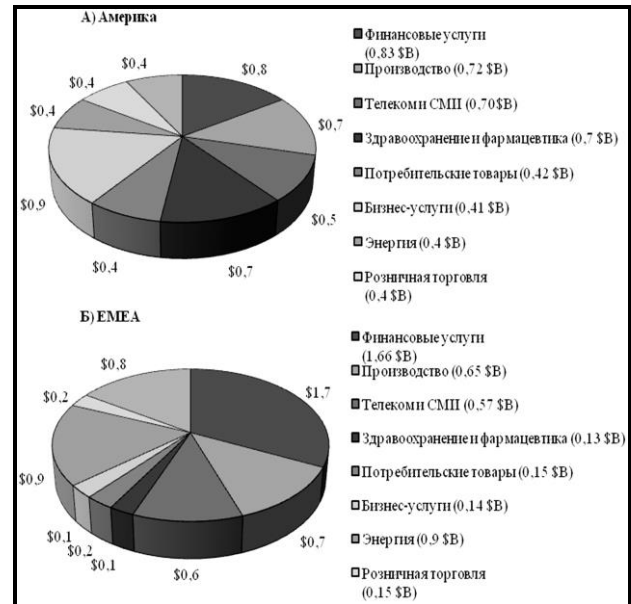


Рис. 7. Структура затрат на аутсорсинг-контракты по экономическим регионам- Америка и EMEA за 1-е полугодие 2015 г. (1 HY15) по отраслям (ACV), млрд. долл.<sup>8</sup>

Современный рынок финансовых услуг предлагает широко диверсифицированный набор наукоемких продуктов высокого качества, в нем существует значительная концентрация рабочей силы высокого уровня образования и квалификации.

Исследования [1, 2, 3, 10], посвященные вопросам международного рынка финансовых услуг, позволили выявить следующие особенности этого рынка:

- государственное регулирование, несоблюдение которого ведет к серьезным последствиям;
- разница в часовых поясах, позволяющая работать 24 часа 7 дней в неделю;
- аутсорсинг позволяет улучшить качество контроля и выполнение поставленных задач на более высоком уровне, поскольку все задачи можно четко указать в контракте, а также установить жесткие санкции за их невыполнение;
- политическая стабильность, так как политическая нестабильность является существенной угрозой при международном аутсорсинге, поэтому предлагается работать с несколькими поставщиками из разных стран;
- зарубежные исполнители услуг аутсорсинга обладают хорошими техническими навыками;
- целостность бизнеса – процесс планирования и страхования рисков является фундаментальным для стабильной работы компании;
- эффективное взаимодействие с оффшорным поставщиком возможно только в случае наличия хорошей коммуникационной инфраструктуры, соединяющей две и более стран;
- снижение издержек.

Исследования позволили выявить структуру международного рынка аутсорсинговых финансовых

<sup>8</sup> Составлено по [12].

услуг, в состав которых входят и услуги *F&A*, представленную на рис. 9.

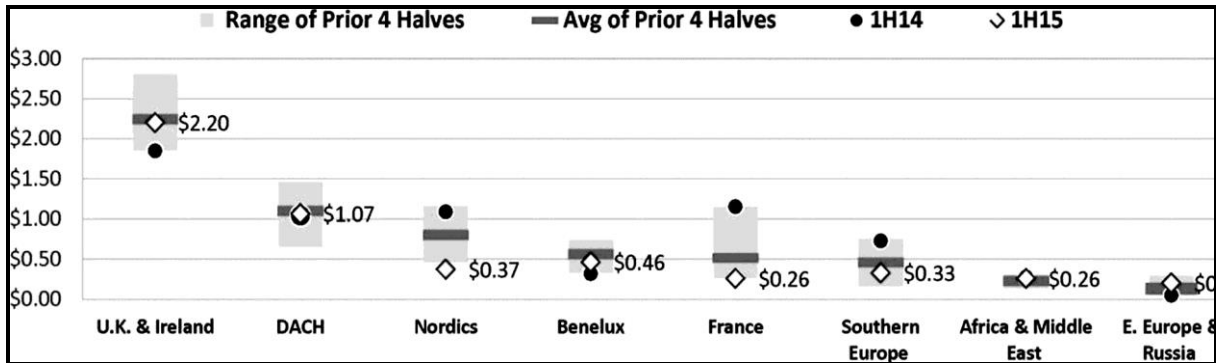


Рис. 8. Структура затрат на аутсорсинг-контракты по sub-регионам экономического региона EMEA за периоды 1H14 и 1H15, млрд. долл.<sup>9</sup>

Однако исследования показали, что более низкие ставки оплаты труда не всегда ведут к снижению издержек. Необходимо учитывать целый комплекс факторов: производительность труда, наличие оборудования и современных информационных технологий по предоставлению услуг, обязательства по уровню качества и др.

услуг по количеству занятых на протяжении последних десятилетий неуклонно росла, что связано с динамичным развитием сектора услуг, увеличением его доли в структуре валового внутреннего продукта (ВВП). Наблюдается ускорение динамики производительности труда в сфере финансовых услуг. Рост объема финансовых услуг сопровождается и их диверсификацией.

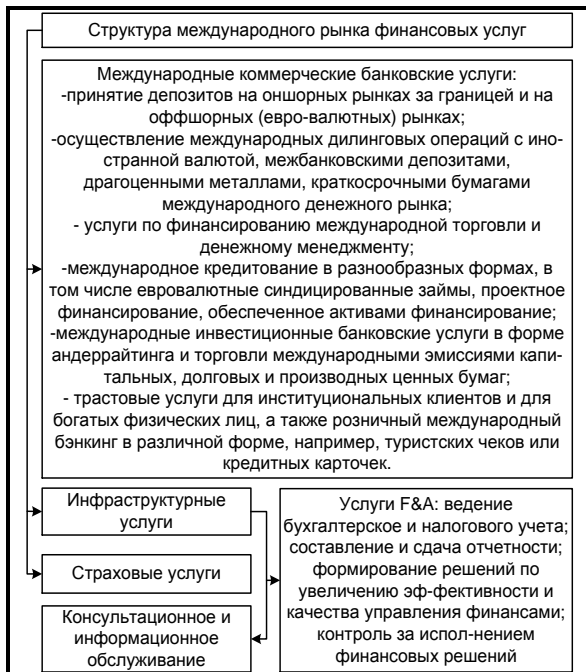


Рис. 9. Структура международного рынка финансовых услуг, в т.ч. услуг международного *F&A*

Происходит увеличение доли финансовых услуг, в т.ч. услуг *F&A* в мировом обороте аутсорсинговых услуг. Развитие сферы финансовых услуг, в т.ч. услуг *F&A*, обеспечивает рост занятости, а также концентрацию рабочей силы высокого уровня образования и квалификации. Первенство в мировой экономике по количеству занятого населения в сфере финансовых услуг принадлежит преимущественно развитым странам. В экономиках этих государств доля финансовых

## ВЫВОДЫ

Исследован рынок международного аутсорсинга. Выявлено, что одним из наиболее значимых сегментов услуг этого рынка являются услуги финансового аутсорсинга. Ежегодный рост этого рынка составляет 8-10%, его доля составляет 37-38% всех услуг международного аутсорсинга. Дано определение международного финансового аутсорсинга. Выявлены страны-заказчики и страны – исполнители услуг международного финансового аутсорсинга, участвующие в цепочке создания стоимости услуг финансового аутсорсинга.

Исследование показало, что компании – аутсорсеры РФ не представлены в цепочке услуг финансового аутсорсинга ни как исполнители, ни как заказчики услуг, что не соответствует потенциалу компаний РФ. Выявлены особенности и структура международного рынка финансовых услуг и услуг финансового аутсорсинга. Сделано предположение, что к управлению финансами субъектов хозяйствования необходимо подходить как к процессу, отдельные операции которого для снижения издержек и повышения эффективности деятельности передавать на аутсорсинг в специализированные компании-аутсорсеры, для которых эти операции являются основным бизнесом и которые для снижения издержек могут передавать отдельные составляющие операций на дальнейший аутсорсинг, образуя таким образом цепочку по оказанию услуг финансового аутсорсинга. Необходимо осуществить дальнейшие исследования международного рынка услуг финансового аутсорсинга и формирование понятийного аппарата и методологии этого научно-практического направления теории финансов.

## Литература

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг, высокие технологии менеджмента [Текст] : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 318 с.
2. Васильев Д.Е. Роль аутсорсинга в развитии экспорта наукоемких услуг и комплектующих изделий для наукоемких товаров российскими предприятиями [Текст] : авто-

<sup>9</sup> Составлено по [12]. условные обозначения: **1H14** – 1-й квартал 2014 г., **2H15** – 2-й квартал 2015 г.

- реф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / Д.Е. Васильев ; Всерос. акад. внешней торговли. – М., 2011. – 24 с.
3. Войтоловский Н.В. Реконфигурация ресурсов промышленного предприятия: управление в период экономического кризиса [Текст] : монография / Н.В. Войтоловский. – СПб. : РОСТ, 2013. – 158 с.
  4. Котляров И.Д. Практический аутсорсинг: проблемы и пути решения [Текст] : монография / И.Д. Котляров, А.Х. Курбанов ; Федер. госуд. казенное военное образовательное учреждение высш. проф. образования «Военная акад. тыла и трансп. им. А.В. Хрулева» М-ва обороны РФ. – СПб. : Копир Групп, 2012. – 221 с.
  5. Лактионова О.Е. Аутсорсинговый центр финансовых услуг как фактор инновационного развития регионов [Текст] / О.Е. Лактионова // Вестн. Финансового ун-та. – 2013. – №2. – С. 25-33.
  6. Лактионова О.Е. Финансовый аутсорсинг в управлении корпоративными финансами, преимущества и недостатки [Текст] / О.Е. Лактионова // Российское предпринимательство. – 2014. – №23. – С. 12-23.
  7. Михайлюк О.В. Современные формы интеграции России в систему мирохозяйственных связей на основе международного аутсорсинга [Текст] : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / О.В. Михайлюк ; Кубан. гос. ун-т. – Краснодар, 2013. – 22 с.
  8. Селина М.В. Тенденции развития и эффективность использования аутсорсинга на мировых рынках деловых услуг [Текст] : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / М.В. Селина ; Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М., 2011. – 24 с.
  9. Фирсова Н.Н. Развитие методологии и теории предпринимательства в форме аутсорсинга [Текст] : автореф. дисс. канд. экон. наук : 08.00.05 / Н.Н. Фирсова ; Рост. гос. экон. ун-т "РИНХ". – Ростов н/Д., 2013. – 25 с.
  10. Широкова А.В. Развитие аутсорсинга в современной мировой экономике [Текст] : монография / А.В. Широкова. – М. : Евразийский открытый ин-т, 2012. – 157 с.
  11. Laktionova O. Financial outsourcing in administration [Text] /. O. Laktionova // Wirtschaft und management: probleme der Wissenschaft und praxis. Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Verlag SWG.imex GmbH. Nurburg. deutschland. – 2014. – Pp. 221-224.
  12. The Global ISG Outsourcing Index [Electronic resource] : 2015. URL: <http://www.isg-one.com/web/research-insights/isg-outsourcing-index/>

### Ключевые слова

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

*Лактионова Ольга Ефимовна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Статья посвящена актуальной проблеме – исследованию сущности и тенденций развития услуг международного аутсорсинга, в т.ч. услуг международного финансового аутсорсинга. Исследован рынок международного аутсорсинга. Выявлено, что одним из наиболее значимых сегментов услуг этого рынка являются финансовые услуги, в т.ч. услуги финансового аутсорсинга. Дано определение международного финансового аутсорсинга. Выявлены страны-заказчики и страны – исполнители услуг международного финансового аутсорсинга. Выявлены особенности и структура международного рынка финансового аутсорсинга. Сделано предположение, что к управлению финансами субъектов хозяйствования необходимо подходить как к процессу, отдельные операции которого для снижения издержек и повышения эффективности деятельности рекомендуется передавать на аутсорсинг в специализированные компании-аутсорсеры, для которых эти операции являются основным бизнесом. Исследование показало, что компании-аутсорсеры Российской Федерации не представлены в цепочке стоимости по оказанию услуг финансового аутсорсинга ни как заказчики, ни как исполнители услуг. Статья может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Колосок В.М., д.э.н., профессор, академик Международной кадровой академии, академик Академии экономических наук Украины, заведующий кафедрой Менеджмент транспорта и логистики, Приазовский государственный технический университет.*